منظمة العمل الدولية

العمل عن بُعْد خلال جائحة كوفيد-19 وما بعدها

دليل عملي



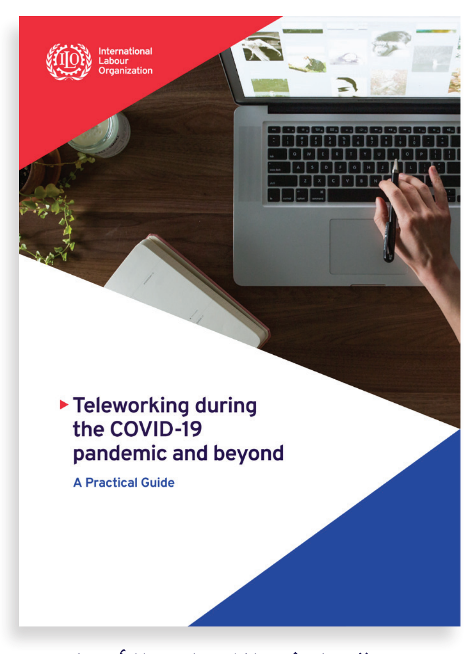
ترجمة
المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية
دمشق 2020

العمل عن بُعْد خلال جائحة كوفيد-19 وما بعدها

دليل عملي

التـرجمة
الدكتور بسام أبو الذهب
لصالح المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، دمشق

2020



صورة غلاف الكتاب الأصلي

نُشِرت الطبعة الأصلية لهذا العمل من قِبل مكتب العمل الدولي، جنيف، تحت عنوان:

Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide

وقد تمت ترجمته بموافقة مكتب العمل الدولي.

تقديم المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية

في الحادي عشر من آذار/مارس 2020، اعتبرت منظمة الصحة العالمية فاشية كوفيد-19 بأنها جائحة، وطلبت من الحكومات التأهب للموجة الأولى من طارئة صحية عمومية من خلال تطبيق عدة إجراءات شديدة سواء كانت فردية، لاسيما استخدام الأقنعة (الكمامات) والتباعد الجسدي وتطبيق ممارسات غسل الأيدي وتطبيق القواعد الصحية المتعلقة بالجهاز التنفسي وتطهير الأسطح، أو عامة تمثلت بإجراءات الإغلاق الجزئي أو التام والبقاء في المنزل. وقد استدعت هذه الإجراءات لجوء الحكومات إلى العمل عن بُعْد (أو العمل من المنزل) وفق طبيعة الوظائف، رغم أن العمل عن بُعْد كان محدود الانتشار قبل جائحة كوفيد-19. وفي الآونة الأخيرة بدأت الموجة الثانية من جائحة كوفيد-19 متسارعة، وعادت إجراءات الوقاية والتقييد إلى ما كانت عليه، وبرزت الحاجة ثانية إلى العمل عن بُعْد.

ونظراً لأهمية الدليل التدريبي الصادر عن منظمة العمل الدولية في منتصف عام 2020 بشأن العمل عن بُعْد خلال جائحة كوفيد-19 وما بعدها، فقد رأينا أن نضع بين أيدي قرائنا الأعزاء هذا الدليل عله يكون مرجعاً مفيداً ورائداً في هذا المجال. وهو أول دليل في مجال «العمل عن بُعْد» يصدر عن المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية.

يستهدف هذا الدليل واضعي السياسات ومؤسسات القطاعين العام والخاص، حيث يقدم توصيات عملية بشأن العمل عن بُعْد. يتضمن الدليل سبعة أقسام رئيسية، وخمسة مرفقات، وثلاثة من أمثلة الحالات، وعدد من المراجع الهامة؛ ويتضمن القسم الثالث المتعلق بضمان رفاه العمال والإنتاجية المستمرة خلال العمل عن بُعْد ثمانية محاور تركز على وقت العمل وتنظيم العمل، وإدارة الأداء، والرَّقْمَنَة، والاتصالات، والسلامة والصحة المهنيتين، والآثار القانونية والتعاقدية، والتدريب، والتوازن بين العمل والحياة.

ختاماً نجد لزاماً علينا أن نتوجه بخالص شكرنا وجزيل امتناننا إلى مكتب العمل الدولي في جنيف لتكرمه بمنحنا الموافقة والتمويل لترجمة الكتاب الأصلي الصادر باللغة الإنجليزية ولدعمه المستمر لأنشطة المعهد.

كما نشكر الدكتور بسام أبو الذهب للجهد الذي بذله في ترجمة هذا العمل الهام وله منا كل التقدير.

والله ولي التوفيق ...

القائم بأعمال مدير المعهد
الدكتورة رانية رشدية

المحتويات

مدخل

ما هو الغرض من الدليل؟

شهد عام 2020 تغيرات غير مسبوقة في الاقتصاد العالمي وعالم العمل. ففي الحادي عشر من آذار/مارس، وصفت منظمة الصحة العالمية فاشية فيروس كورونا المستجد بأنها جائحة، وحثت الحكومات في جميع أنحاء العالم على أخذ الأمور على محمل الجد والتأهب للموجة الأولى من طارئة صحية عمومية بعدة إجراءات قاسية، وكان أحدها إجراءات الإغلاق على الصعيد الوطني في العديد من البلدان (WHO، 2020a). وعندما دخلت إجراءات الإغلاق أو تدابير البقاء في المنزل حيز التنفيذ، صدرت تعليمات لنسبة كبيرة من القوى العاملة بالبقاء في المنزل ومواصلة العمل عن بُعد - إذا كان ذلك ممكناً وفقاً لطبيعة وظائفهم. كانت المؤسسات التي لديها دراية في السابق بالعمل عن بُعد، وكذلك المؤسسات التي ليس لديها تجربة حول العمل عن بُعد من قبل، ترسل موظفيها إلى منازلهم، مما خلق الظروف لأكبر تجربة في التاريخ بشأن العمل عن بُعد على نحو جماعي واسع.

على الرغم من أن عدد الأشخاص الذين يعملون عن بُعد بدوام جزئي أو على أساس دوام كامل آخذ في الازدياد تدريجياً على مر السنين (Eurostat، 2018)، إلا أن الجائحة سرعت الخطى بالتأكيد نحو اعتماد أساليب العمل عن بُعد من قِبَل أصحاب العمل. في سيناريو، مثل جائحة كوفيد-19، أثبت العمل عن بُعد أنه جانب مهم لضمان استمرارية الأعمال، في حين أن فوائده في الظروف العادية تشمل تقليل وقت التنقل، وزيادة فرص العمال للتركيز على مهام عملهم بعيداً عن الخلافات في المكتب، بالإضافة إلى منح فرصة لتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة. يوفر العمل عن بُعد الفرصة لجدول زمني للعمل أكثر مرونة للعمال وحرية العمل من موقع بديل بعيداً عن مقر صاحب العمل. قد تكون هناك أيضاً أخطاراً، مثل العزلة (خاصة للأفراد الذين يعيشون بمفردهم) وفقدان التواصل مع زملائهم الموظفين، وهو من الضروري توقعها ومنعها.

يهدف هذا الدليل إلى تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ للعمل عن بُعد بشكل فعال، حيث تنطبق هذه التوصيات على مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة، لدعم واضعي السياسات في تحديث السياسات الحالية، ولتوفير إطار مرن يمكن من خلاله للمؤسسات الخاصة ومؤسسات القطاع العام وضع أو تحديث سياسات وممارسات العمل عن بُعد الخاصة بها. يتضمن الدليل أيضاً عدداً من أمثلة الحالات تتعلق بكيفية تعامل أصحاب العمل وواضعي السياسات مع العمل عن بُعد خلال جائحة كوفيد-19، ويتناول الدليلُ الدروسَ المستفادة من الأشهر الأخيرة ذات الصلة بمستقبل ترتيبات العمل عن بُعد ما بعد الجائحة؛ كما يتضمن الدليل قائمة بالأدوات والمصادر المتاحة.

معلومات أساسية عن العمل عن بُعد

ما هو العمل عن بُعد؟

يُعرَّف العمل عن بُعد على أنه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل الهواتف الذكية والحواسيب اللوحية والحواسيب المحمولة والحواسيب المكتبية، للعمل الذي يُنفَّذ خارج مقر صاحب العمل (Eurofound وILO، 2017)؛ وبعبارة أخرى، يعني العمل عن بُعد العملَ المُنجَز بمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويتم خارج مواقع صاحب العمل.

ينبغي أن يتم العمل عن بُعد باتفاق طوعي بين صاحب العمل والموظف. وبالإضافة إلى الاتفاق على مكان العمل (في منزل الموظف أو في أي مكان آخر)، هناك العديد من الجوانب الأخرى التي تحتاج إلى توضيح، وهي ساعات العمل أو الجدول الزمني للعمل، وأدوات الاتصالات التي يتعين استخدامها، والعمل الذي يتعين إنجازه، وآليات الإشراف، والترتيبات الخاصة بالإبلاغ عن العمل المُنجَز.

لا يشمل تعريف العمل عن بُعد عادةً أولئك الذين يعملون في اقتصاد الأعمال الصغيرة؛ على سبيل المثال، لا يمكن تصنيف العامل المستقل الذي يعمل بشكل أساسي من المنزل على أنه عامل عن بُعد ولكن يمكن تصنيفه كعامل من المنزل، بموجب شروط اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن العمل في المنزل، 1996 (رقم 177).

العمل عن بُعد والاستمرارية؟

يمكن أن تكون سياسات العمل عن بُعد جزءاً أساسياً من أي خطة لاستمرارية الأعمال. في حالة وقوع حدث غير متوقع (طقس سيء، إرهاب، جائحة) يَمنَع الموظفين من العمل في مكاتبهم أو أماكن عملهم الاعتيادية، فإن إمكانية العمل عن بُعد تتيح لهم أداء العمل خارج الموقع والحفاظ على المؤسسة بحالة تشغيل.

في حين أن العمل عن بُعْد عادة ما يُستخدَم لفترات محدودة (على سبيل المثال، يوم أو يومين في الأسبوع)، فإنه يُطلَب من العديد من العمال العمل عن بُعْد بدوام كامل لمنع انتشار فيروس كورونا. على أي حال، نظراً للأخطار الصحية، ينبغي أن يكون جميع العمال الذين يؤدون مهام وأنشطة العمل المتوافقة مع ترتيبات العمل عن بُعْد مُؤهَّلين للعمل عن بُعْد خلال هذه الأزمة، بما في ذلك العاملين في وظائف مؤقتة والمتدربين (ILO، 2020a). لا يركز هذا الدليل على فئة معينة من العمال، بل يهدف إلى أن يكون شاملاً قدر الإمكان. ومع ذلك، فإنه ينطبق بشكل رئيسي على العاملين في علاقة عمل، ولا ينطبق على العاملين لحسابهم الخاص (مع استثناءات قليلة).

كيف تستخدم هذا الدليل؟

يمكن استخدام هذا الدليل أثناء حدوث جائحة أو كارثة طبيعية تتطلب استجابة طارئة وبهدف ضمان استمرارية العمل، ليبقى الموظفون في المنزل. ومع ذلك، يمكن أيضاً تطبيق الدليل على العمل عن بُعْد بشكل عام، خارج النطاق المحدد لمثل هذه الحالات من الطوارئ.

يُشير مصطلحا "teleworking" و"telework" في هذا الدليل إلى "العمل عن بُعْد"، وهما يشيران إلى كل من العمل عن بُعْد خلال جائحة كوفيد-19، وفي ظل الظروف العادية، نظراً لأن العديد من القضايا التي تم استكشافها في هذا الدليل وتوصياته تنطبق أيضاً على العمل عن بُعْد بشكل عام.

يأخذ الدليلُ القُرَّاءَ عبر 8 من مجالات التركيز، ويقدم التعاريف ذات الصلة، والقضايا الرئيسية التي يجب مراعاتها، كما يقدم أمثلة من الحياة الواقعية لكيفية قيام المؤسسات بوضع هذه التوصيات موضع التنفيذ بنجاح. ينبغي أن يشمل تصميمُ سياسات العمل عن بُعْد وجوانُبه المختلفة وتنفيذها ومراقبتها كلاً من أصحاب العمل والعمال.

يحتوي الدليل أيضاً على إشارات إلى السياسات الحكومية الوطنية التي صُمّمت للاستجابة للأزمة الصحية العمومية، جنباً إلى جنب مع معايير العمل الدولية المنصوص عليها في الاتفاقيات والتوصيات ذات الصلة.

إن عدداً من اتفاقيات وتوصيات منظمة العمل الدولية ذات صلة بالجوانب الواردة في هذا الدليل. تشمل معايير العمل الدولية تلك، من بين أمور أخرى، ما يتعلق بالصحة والسلامة المهنيتين، والمساواة بين الجنسين وحماية الأمومة، والمفاوضة الجماعية، ومنع العنف والتحرش (ILO، 2020g)، علاوة على وقت العمل وآليات الحوار الاجتماعي.

2. دخول حقبة جديدة من العمل عن بُعْد

مما لا شك فيه، لقد دخلنا في ترتيبات العمل الأكثر غرابة لهذا الجيل. توقف العالم، كما عرفناه، فجأة في أوائل عام 2020، وتوجب على الحكومات، المستنيرة بالعلم، فرض تدابير صارمة لإنقاذ الأرواح. تُعدّ كيفية الاستمرار في حماية حياة الناس وصحتهم دون إلحاق ضرر غير عكوس بالاقتصاد في هذه العملية تحدياً يواجهه واضعو السياسات. إن الإجراءات التي تضمن التباعد الجسدي - إغلاق المدارس وإيقاف الرحلات الجوية ومنع التجمعات الحاشدة وإغلاق أماكن العمل - هي مجرد بداية لمكافحة الفيروس ولا تعمل إلا كأداة لإبطاء انتشاره. لا ينبغي أن يؤدي تخفيف القيود إلى تعريض الأرواح للخطر، أو لخطر موجة جديدة من حالات العدوى التي يتوقع البعض أنها قد تكون أسوأ من الموجة الأولى التي جعلت بالفعل قدرات الرعاية الصحية تمتد إلى ما هو أبعد من حدودها ووضعت العاملين في الخطوط الأمامية تحت خطر وضغط شديدين.

قبل الجائحة، لم يكن يعمل من المنزل على نحوٍ عَرَضي إلا جزءاً ضئيلاً من القوى العاملة. ففي الاتحاد الأوروبي، تفاوتت نسبة حدوث العمل عن بُعْد المُنتظم أو العَرَضي (العمل عن بُعْد من المنزل والعمل عن بُعْد المتنقل على نحو مشترك) من 30 بالمئة أو أكثر في الدانمرك وهولندا والسويد إلى 10 بالمئة أو أقل في الجمهورية التشيكية واليونان وإيطاليا وبولندا. وبناءً على الدراسات، كان ما لا يزيد عن 20 بالمئة من القوى العاملة في الولايات المتحدة تعمل بانتظام أو على نحو عَرَضي من المنزل أو مكان بديل آخر، و16 بالمئة في اليابان، و1.6 بالمئة فقط في الأرجنتين (Eurofound وILO، 2017).

بين شهري كانون الثاني/يناير وآذار/مارس 2020، مع انتشار حالات العدوى بكوفيد-19 في جميع أنحاء العالم، أصدرت دولة تلو الأخرى تعليمات لأصحاب العمل بإغلاق العمليات، وإذا أمكن، بإدخال العمل عن بُعد بدوام كامل لعمالهم، ومنحت القليل من الوقت للاستعداد لصاحب العمل والعامل على السواء. إنه شيء خُطِّط له كحل مؤقت قصير الأمد لكن استمر لشهور.

هناك عدد من العوامل التي تُحدّد ما إذا بالإمكان أداء العمل عن بُعد. يُحدّد جزءُ الأعمال القابلة للعمل عن بُعد حجمَ القوى العاملة التي يمكن أن تعمل من المنزل أثناء الجائحة، وبالتالي يقل الانتقال المجتمعي للفيروس. بحثت ورقتان حديثتان (Hatayama et al.، 2020؛ ILO، 2020h) إمكانية العمل من المنزل في بلدان ذات مستويات مختلفة من التنمية الاقتصادية، ووجدتا أن هناك عوامل، مثل البنيتين الاقتصادية والمهنية، والوصول إلى شبكة الإنترنت ذات النطاق العريض، واحتمال امتلاك جهاز حاسوب شخصي، تُعدّ مُحدِّدات مهمة للعمل من المنزل. وتشير النتائج إلى أن قابلية إنجاز الأعمال من المنزل تزداد مع ازدياد مستوى التنمية الاقتصادية للبلاد. لذلك، يمكن للبلدان التي توجد فيها نسبة كبيرة من الأعمال في قطاعات، مثل قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والخدمات المهنية، والمال والتأمين، والإدارة العامة، تعبئة نسبة أكبر من القوى العاملة للعمل من المنزل؛ في حين أن البلدان التي تعتمد بشدة على قطاعات، مثل التصنيع والزراعة والبناء والسياحة، أقل قدرة على القيام بذلك.

نتيجة لأوامر البقاء في المنزل الصادرة عن الحكومة، بدأ حوالي 4 من كل 10 موظفين في أوروبا العملَ عن بُعد (Eurofound، 2020b). لقد حدثت أكبر زيادة في العمل عن بُعد في البلدان الأكثر تضرراً من الفيروس، والبلدان التي كان العمل فيها عن بُعد متطوراً جيداً قبل الجائحة. ففي فنلندا، تحول ما يقرب من 60 بالمئة من الموظفين إلى العمل من المنزل؛ أما في لوكسمبورغ وهولندا وبلجيكا والدنمارك، فكانت النسبة أكثر من 50 بالمئة؛ وفي أيرلندا والنمسا وإيطاليا والسويد، كان حوالي 40 بالمئة من الموظفين يعملون عن بُعد. في هذه البلدان، كان وقت عمل العمال أقل. في المتوسط، في أوروبا، بدأ العملَ عن بُعد 24 بالمئة من الموظفين الذين لم يعملوا من المنزل من قبل، مقارنة بـِ 56 بالمئة من الموظفين الذين عملوا من المنزل من قبل على نحو عَرَضي. وعلى الرغم من ذلك، تُظهِر هذه القفزة في الأرقام أنه باستخدام التكنولوجيا والأدوات المناسبة (على سبيل المثال، أدوات الاتصالات) وإعادة تنظيم العمل، يمكن تنفيذ الكثير من الأعمال عن بُعد عما كان يُفترَض سابقاً.

لقد أُتخذِّت تدابير مماثلة في أجزاء أخرى من العالم، حيث حثت الحكومات أصحاب العمل على اعتماد العمل عن بُعد لتقليل كثافة الرُّكَّاب في المدن الكبيرة، وبالتالي المساهمة في التباعد الجسدي. وفي اليابان، وفقاً لمسح أجرته وزارة الأراضي والبنية التحتية والسياحة، كان أقل من 13 بالمئة من العمال على الصعيد الوطني قادرين على العمل من المنزل في آذار/مارس 2020 (Dooley، 2020) بسبب عدد من العوامل، بما في ذلك الاستخدام الواسع لختم (Hanko)[1]، وهو عبارة عن ختم شخصي يُستخدَم في الأوراق المكتبية والعقود والاستمارات وحتى المذكرات، بدلاً من التواقيع على أي موضوع يتطلب شكراً وتقديراً للتأليف بدلاً من التوقيع.

يجب التأكيد على أنه بالنسبة للأبوين ومقدمي الرعاية العاملين، جعل إغلاقُ المدارس وإغلاق مرافق الرعاية الأخرى العملَ من المنزل أمراً صعباً. ووفقاً لأحدث مسح أجرته (Eurofound)، من بين أولئك الذين يعملون من المنزل كتدبير للتباعد الجسدي، يقيم 26 بالمئة في أسر مع أطفال دون سن 12 عاماً، ويقيم 10 بالمئة أخرى مع أطفال تتراوح أعمارهم بين 12 و17 عاماً (Eurofound، 2020b)، حيث يجد هؤلاء العمال صعوبة في تحقيق توازن بين مسؤوليات عملهم والرعاية ويحاولون اكتشاف ديناميكيات جديدة في تحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم.

1 عادةً ما يتم نقش أحرف لاسم شخص أو شركة، أو "hanko" أو "inkan" على أسطوانة صغيرة تُضغَط على مِخْتَمَة (وِسادة) حمراء لتحبير الأختام ثم تُستخدَم للختم على المستندات حسب الحاجة (Kaneko، 2020).

لقد كان الانتقال إلى قوى عاملة مرنة على نحو كامل أمراً ضرورياً بسبب كوفيد-19 ولكنه يسرع ما كنا نعتقده لفترة طويلة - المرونة الكاملة هي الامتداد الطبيعي لتبني التنوع في جميع جوانبه. إن تحقيق التوازن بين الحرية الواضحة للمرونة للقوى العاملة وضرورة تحسين الإنتاجية، وليس فقط الحفاظ عليها، هو التحدي الحقيقي للقادة في أي أعمال معاصرة في عام 2020 وما بعده.

◄ **Blair Vernon**، الرئيس التنفيذي، مؤسسة الخدمات المالية، نيوزيلندا

يمكن أن تبدأ المرحلة التالية من الاستجابة للجائحة بمجرد حدوث انخفاض مستمر في الحالات الجديدة، أو إما العثور على لقاح أو علاج قابل للتطبيق ضد كوفيد-19 ونشره. خلال هذه المرحلة، ستتم إعادة فتح القطاعات الأساسية الأولى ثم الصناعات الأخرى، ولكن باحتراس. ومع ذلك، هناك درجة عالية جداً من عدم اليقين المرتبط بهذه المرحلة. يتعين على المؤسسات الامتثال لعدد من لوائح القواعد الصحية والسلامة الصارمة، وإن القيود المستمرة، والتباعد الجسدي في المصاعد والمكاتب وغرف الاجتماعات، قد لا تجعل من الممكن للقوى العاملة بأكملها العودة بأمان إلى مقر صاحب العمل. سيظل العمل عن بعد ضرورياً لبعض أجزاء القوى العاملة على الأقل خلال هذه الفترة. أخيراً، يجب حماية مجموعات الخطورة العالية وشديدة التأثر، وهذا هو السبب في أن العمل عن بُعد من المنزل سيكون بديلاً مُحبَّباً للغاية على الأقل طوال مدة الجائحة. كما هو الحال مع أي أزمة، فإن درجة عالية من الابتكار والرغبة مطلوبة من جميع أصحاب المصلحة والحكومات وأصحاب العمل والموظفين والشركاء الاجتماعيين لاستكشاف الأدوار والأعمال التي يمكن أداؤها من المنزل، ولو على الأقل جزئياً. ومع ذلك، فإن الاستخدام الواسع للعمل عن بُعد قد لا ينتهي مع انتهاء الجائحة، ولكنه قد يصبح جزءاً من "وضع طبيعي جديد وأفضل" لسنوات قادمة، مدعوماً بالرَّقْمَنَة والاتصالات المتقدمة والتقنيات السَّحابِيَّة.

يحتاج أصحاب العمل إلى مراعاة وجهات نظر العمال فيما يتعلق بتحديات وفرص العمل عن بُعد بالنسبة لهم (الأسرة والوضع المعيشي ونوع الدور والمهارات ...). ويحتاج العمال وممثلوهم إلى لعب دور نَشِط في عملية صنع القرار من خلال حوار اجتماعي بنّاء يمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، بما في ذلك المشاورات أو تبادل المعلومات أو التفاوض.

سيتطلب هذا العصر الجديد من العمل عن بُعد استخداماً أوسع نطاقاً لنوع جديد من الإدارة - نوع أكثر ثقة وأكثر استناداً إلى النتائج - وأيضاً طريقة جديدة للعمل - أكثر استقلالية ومرونة وأفضل تَكَيُّفاً مع الظروف الفردية وما يفضله الموظفون مقارنة بالفترات السابقة.

يستكشف هذا الدليل كيف يمكن للمؤسسات بناء القدرة على الصمود وتحسين ممارسات الإدارة وخلق ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة وتقليل العوائق أمام نظام بيئي للعمل الفعال عن بُعد يحمي صحة الموظفين ورفاههم مع الوفاء بالالتزامات التنظيمية والأهداف بفعالية.

3 . ضمان رفاه العمال والإنتاجية المستمرة أثناء العمل عن بُعْد

من خلال وجود إطار شامل للمجالات الرئيسية التي تؤثر على رفاه الموظفين وأداء الأفراد والفرق، قد تكون المؤسسات أكثر استعداداً لتكييف ترتيبات العمل من أجل حماية العمال والمساهمة في جهود الحكومة لجعل منحنى الحالات الجديدة من المرض مُسَطَّحاً، وبالتالي إبطاء انتشار الفيروس.

لذلك، يهدف هذا الفصل إلى مساعدة المؤسسات على إجراء جرد لإجراءاتها في المجالات التي يجب أخذها في الاعتبار وتكييفها في ضوء تحديات كوفيد-19، بغية تنفيذ العمل عن بُعْد في جميع أنحاء المؤسسة مع ضمان رفاه الموظف والإنتاجية المستمرة.

1.3 التركيز على: وقت العمل وتنظيم العمل

بينما تستمر جائحة كوفيد-19 في الانتشار في جميع أنحاء العالم، فإن تأثيرها على أسواق العمل واسع النطاق، ويؤثر على معظم الناس بدرجات متفاوتة. وبالنسبة للعديد من العمال، لقد كان لإدخال تدابير التباعد الجسدي وإجراءات الإغلاق والقيود ذات الصلة لجعل منحنى حالات العدوى مُسَطَّحاً عواقب وخيمة، بما في ذلك الإجازات (الإلزامية) ذات المدة غير المُؤكَّدة، والإجازات الاعتيادية، وخفض ساعات العمل والأجور، وتسريح العمال وفقدان الوظائف، وكذلك إغلاق الأعمال. ومع ذلك، بالنسبة لجزء كبير من السكان العاملين، أدت الجائحة إلى زيادة مفاجئة في عبء العمل، فضلاً عن تغيرات كبيرة في ترتيبات العمل وظروف العمل، مثل العمل عن بُعْد أو العمل لوقت قصير.

وحتى لو تمكن الموظفون من الاستمرار في أداء عملهم أثناء الجائحة من خلال العمل عن بُعْد، يجب مراعاة عدد معين من جوانب تنظيم العمل واحترامها لضمان صحة الموظف وسلامته. يقدم الاتفاق الإطاري الأوروبي بشأن العمل عن بُعْد لعام 2002 إرشادات حول تنظيم عمل الأشخاص الذين يعملون عن بُعْد، حيث يدير العامل عن بُعْد تنظيم وقت عمله/عملها (الذي يدعى سيادة الوقت). تماثل معايير عبء العمل والأداء للعامل عن بُعْد المعايير الخاصة بالعمال المُماثِلين في مقر صاحب العمل (ETUC وBusinessEurope وCEEP وUEAPME، 2002). ويذكر الاتفاق أن العاملين عن بُعْد يستفيدون من نفس الحماية القانونية التي يتمتع بها الموظفون العاملون في مقرات صاحب العمل، كما يحدد المجالات الرئيسية التي تتطلب التَّكَيُّف أو الاهتمام الخاص عندما يعمل الناس بعيداً عن مقر صاحب العمل. ومن الممكن أن يشمل ذلك حماية البيانات، والخصوصية، والصحة والسلامة، وتنظيم العمل، والحصول على التدريب، وما إلى ذلك. وبالنظر إلى الوضع الحالي على وجه الخصوص، هناك حاجة إلى التوفيق بين مسؤوليات العمال المتزايدة للأسرة والرعاية وأولويات أصحاب العمل فيما يتعلق باستمرارية الأعمال والإنتاجية.

أظهرت الأبحاث في مجال العمل عن بُعْد مراراً وتكراراً أن الموظفين الذين يعملون من المنزل يميلون إلى العمل لساعات أطول مما كانوا عليه عندما كانوا يعملون في مقرات صاحب العمل، ويرجع ذلك جزئياً إلى استبدال وقت الانتقال إلى مكان العمل بأنشطة العمل، وأيضاً بسبب التغيرات في الجوانب الاعتيادية للعمل وعدم وضوح الحدود بين العمل بأجر والحياة الشخصية. يمكن أن يؤدي العمل عن بُعْد، بشكل عام، إلى ساعات عمل أطول وأيضاً إلى مزيد من العمل أثناء المساء وعطل نهاية الأسبوع (أنظر على سبيل المثال Eurofound وILO، 2017؛ Messenger، 2019).

أظهر بحث نوعي بشأن ساعات عمل الموظفين الذين يعملون من المنزل بسبب جائحة كوفيد-19 أيضاً أن العاملين في المنزل يعملون ساعات إضافية، حيث قال 38 بالمئة من المستجيبين أنهم أكثر عرضة للعمل لساعات أطول (McCulley، 2020). ويذكر عامل واحد من كل أربعة عمال (27 بالمئة) ممن يعملون من المنزل نتيجة للجائحة أنهم يعملون في أوقات فراغهم لتلبية متطلبات العمل (Eurofound، 2020b). وأيضاً وفقاً لدراسة حديثة (Reisenwitz، 2020)، يمضي الموظفون وقتاً أطول في الاجتماعات التي تعقد لكل فرد على حده أو لتسجيلات وصول الفريق، بسبب الفصل الجسدي بين الفرق.

يحتاج الموظفون الذين لديهم أطفال أو غيرهم من المُعالين في المنزل إلى إيجاد وقت إضافي في يومهم لإنجاز العمل، إما عن طريق بدء عملهم في وقت مبكر جداً في الصباح، أو من خلال العمل حتى وقت متأخر في المساء، بالإضافة إلى تجزئة يوم العمل إلى أجزاء أصغر تتخللها فترات راحة لرعاية الأطفال والقيام بالأعمال المنزلية والتعليم في المنزل وما إلى ذلك.

مثال الحالة: مؤسسة الخدمات المالية (بولندا)

أظهر الفرع البولندي لمقدم الخدمة المالية قدراً كبيراً من المرونة تجاه سيادة الوقت للموظفين من خلال دعمهم في مسؤولياتهم المتعلقة بالرعاية. استوعب المدراء التنفيذيون والموارد البشرية الطلبات الفردية لتغييرات وقت العمل، بناءً على احتياجات الموظفين، وخاصة فيما يتعلق بمسؤولياتهم المتعلقة بالرعاية. فعلى سبيل المثال، سمحوا لإحدى الموظفات، التي أصبحت أماً حديثاً، بالعمل من الساعة السادسة صباحاً حتى الثانية ظهراً لمدة أسبوع، حيث كان زوجها خلال تلك الفترة يعتني بطفلهما الصغير، وفي الأسبوع التالي عملت من الثانية ظهراً حتى الثامنة مساءً عندما تم تبديل المناوبات (الوَرْدِيَّات). لقد سمح هذا الترتيب لكلا الأبوين بمواصلة العمل والمشاركة بمهام رعاية الأطفال.[2]

لا يواجه المدراء فرقهم بأكملها التي تعمل من مواقع مختلفة فحسب، بل يواجهون أيضاً ضرورة الاتفاق على أنماط عمل وجداول عمل فردية مع الموظفين لاستيعاب مسؤولياتهم المتعلقة بالرعاية. ويلعب المدراء دوراً بالغ الأهمية في دعم الموظفين وتخفيف التأثير الضار للعمل الشاق على صحتهم ورفاههم. ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال الاتصالات الفعالة بشأن التوقعات الواقعية، وتحديد مواعيد نهائية قابلة للتحقيق مع مراعاة السياق غير الاعتيادي للغاية الذي يتم فيه العمل عن بُعد حالياً، مع ضمان استمرارية العمل والمستوى المطلوب من الأداء. على العكس من ذلك، يمكن أن تؤدي التوقعات غير الواقعية والضغط الإضافي على الموظفين المُرهَقين بالفعل إلى الانسحاب وكذلك زيادة خطر الإرهاق. إلى جانب ذلك، يجب أن تكون المؤسسات على دراية بالزيادة في متطلبات العمل على المدراء أنفسهم التي يمكن أن تنتج عن إدارة الفرق عن بُعد. لقد أشارت شركة (Microsoft) في الصين إلى أن فرق العمل عن بُعد الرائدة أضافت 90 دقيقة إضافية أسبوعياً إلى وقت عمل المدراء الناتج عن المكالمات والاجتماعات لكل فرد على حده (Spataro، 2020).

يمكن للفرق ووحدات الأعمال الكاملة التي تعمل من المنزل أن تعاني من نقص في الوضوح بشأن الأولويات والمهام التي يحتاجون إلى إنجازها في حال الافتقار إلى أي خبرة سابقة في العمل عن بُعد أو وجود خبرة محدودة جداً. لقد تحول العديد من المؤسسات التي كان العمل عن بُعد فيها غير موجود إلى نظام عمل غير مألوف عملياً بين عشية وضحاها (Eurasia Review، 2020). ويؤدي الشعور بالعزلة إلى عدم اليقين بشأن إلى من تتحدث فيما يتعلق بقضايا مُحدَّدة، ومن أين تحصل على دعم مُحدَّد، وكيف ومتى تتواصل مع الزملاء، مما يؤدي إلى حدوث التوقفات والتأخيرات (.Bick et al، 2020). يمثل وضع العمل الجماعي الإلزامي تحدياً، حتى بالنسبة للمؤسسات والعاملين الأكثر خبرة؛ فهو غالباً ما يعني أنه يتعين على العمال التعرف بأنفسهم على الأدوات التكنولوجية الجديدة أو المختلفة، فضلاً عن التبديل إلى طريقة مختلفة لتنظيم العمل، وهو ما يفسر جزئياً سبب عمل العديد من الأشخاص لساعات أطول تتخللها أنشطة شخصية للتكيف مع هذا الواقع الجديد (أنظر Messenger، 2019، لمناقشة الثغرات في تنظيم يوم نموذجي للعمل عن بُعد).[2]

لذلك، يجب تعديل ممارسات الإدارة وفقاً للحالة، بما في ذلك تحديد الأولويات وعبء العمل والمهام والمواعيد النهائية. يمكن أن تتضمن الخطوات النموذجية التي يمكن للمؤسسات اتخاذها كاستجابة ما يلي:

- الطلب من العمال إعداد خطة عمل فردية للعمل عن بُعد، حيث ينبغي مناقشتها والاتفاق عليها مع مشرفهم المباشر. وينبغي أن تكمل هذه الخططُ خططَ العمل والإجراءات ذات الصلة الحالية ولا تحل محلها، أو أن خطط العمل الحالية تحتاج إلى تعديل لتلائم الواقع الجديد.

2 أُخِذت المعلومات الواردة في هذا الإطار من مقابلات سرية مع ممثلي الشركة.

- توضيح الأولويات وعدم ترتيب أولويات العمل غير الضروري أو غير الواقعي في ظل الظروف الحالية.
- الاتفاق على نظام مشترك للإشارة إلى توافر العمل وضمان احترام المدراء والزملاء له.
- تجزئة الفرق الأكبر حجماً إلى فرق أصغر متعددة الوظائف، لكل منها مهمة واضحة وخط إبلاغ، حيث يُسهِّل ذلك تنفيذ التوجيهات والمهام.
- تشجيع العاملين على المشاركة عندما يشعرون بأنهم مُثقَلون بعبء العمل، حيث يُستخدَم ذلك كنظام إنذار مبكر لاكتشاف أخطار الإرهاق، ومعرفة متى يتعين إعادة تعيين المهام أو أعضاء الفريق.
- وضع مخططات للمهارات بين العمال، من أجل إعادة نشر العمال من العمل قليل الإجْهاد إلى فرق العمل المُجهِد.
- التحدث عن كيفية إنجاز العمل. الاستفسار من الموظفين عن كيفية العمل عندما يشعرون أنهم أكثر إنتاجية ونشاطاً وتركيزاً. تشجيع العمال على العمل بهذه الطريقة قدر الإمكان.
- الطلب من العمال المشاركة بأمثلة عن كيفية تغييرهم لممارساتهم الاعتيادية اليومية بطرق تناسبهم.
- إدراك أن الوقت أثناء عدم الاتصال بالإنترنت ضروري لإنجاز العمل الجوهري بشكل جيد.

2.3 التركيز على: إدارة الأداء

يُعدّ الحفاظ على أداء الفريق والوفاء بالالتزامات تجاه أصحاب المصلحة والعملاء والمستفيدين أحد أهم مصادر الكَرْب (الإجْهاد) لأي مدير لفريق العمل عن بُعد. ولكي يكون العمل عن بُعد فعالاً، يجب أن يقوم على الحوار والتعاون بين الإدارة والعاملين (ILO، 2020b)، ويصبح ذلك أكثر أهمية عندما يكون العمل عن بُعد إلزامياً ويحدث على أساس العمل بدوام كامل.

تشير الدراسات إلى أن أفضل طريقة لإدارة الموظفين العاملين عن بُعد هي من خلال عملية تسمى الإدارة القائمة على النتائج، حيث يتفق المدير والموظف على السواء على آلية مشتركة لقياس الإنتاجية (Sorensen، 2016)؛ حيث يمكن أن يشمل ذلك تحديد الأهداف والمهام والمَعالِم ومراقبة التقدم ومناقشته دون الإبلاغ عن عبء مفرط، مما يتيح للعاملين المرونة والاستقلالية لتنظيم عملهم دون أن يتوجب على المدير التَّحَقُّق باستمرار من التقدم.

يمكن أن تشمل الإجراءات التي يتعين مراعاتها ما يلي:

- كنْ واضحاً جداً بشأن النتائج المُتوقَّعة. إن كونك محدداً قدر الإمكان بشأن التوقعات تجاه العمال يقلل بشكل كبير من الغموض المحتمل وإمكانية سوء الفهم، والذي، من ناحية أخرى، يؤدي أيضاً إلى مزيد من التمكين والاستقلالية للعاملين عن بُعد في إتمام مهامهم.
- ضعْ في اعتبارك الأسئلة التالية التي يمكن أن تساعد في تحديد النتائج المُتوقَّعة من الموظفين: "كيف يمكنني التعرف على مُنتَج نهائي مُرْضٍ تماماً إذا رأيته؟ ما هي معايير الإنجاز؟"
- اضمنِ الحصول على ردود فعل وصفية ومُنتظَمة وفي الوقت المناسب للعاملين، من خلال وصف ما فعله العمال، والتركيز على تلك التغييرات التي ستؤدي إلى التحسين الأكثر أهمية للمهمة وسيكون لها التأثير المُتوقَّع.
- لا تنسَ تقديم ردود فعل إيجابية عن عمل يُنجَز بشكل جيد.
- قمْ بتفضيل المكالمات المُمَكَّنَة بالفيديو لإجراء محادثات الأداء الحساس، بهدف إتاحة انتشار الاتصالات غير اللفظية الأكثر دقة.

مثال الحالة: مؤسسة الخدمات المالية (نيوزيلندا)

لقد كان يعمل من المنزل بشكل دائم قبل جائحة كوفيد-19 أقل من 1% من الموظفين في شركة الخدمات المالية، وتحول 100% من القوى العاملة (400 شخص) إلى العمل عن بُعد أثناء الجائحة، وقد استغرق تنظيم التحول حوالي 5-6 أيام. وفي تنفيذ العمل عن بُعد على نطاق كامل، تَوَجَّب على فريق القيادة إيجاد التوازن الصحيح بين الإنتاجية والمُخرَجات؛ ولهذا، نفذوا نهجاً قائماً على التدريب يسمى "محادثات القادة"، كما في حالات الأزمات، يكون للقادة وقادة الفريق دور حاسم يلعبونه ويعرضون الأمثلة، كما شجعوا القادة على جمع ردود الفعل من الموظفين. أفادت المؤسسة أنه وفقاً لتوقعاتها، سيعود ثلث القوى العاملة بعد الجائحة إلى نموذجها المرن قبل الجائحة (العمل عن بُعد من حين لآخر)، وسيستخدم الثلث الآخر من القوى العاملة المرونة من حين لآخر (على سبيل المثال كل أسبوعين)، وسيستخدم الثلث المتبقي من القوى العاملة العمل عن بُعد في يومين أو ثلاثة أيام في الأسبوع.[3]

3.3 التركيز على: الرَّقْمَنَة

تُعرَّف الرَّقْمَنَة على أنها عملية اجتماعية-تقنية متطورة تحدث على المستويات الفردية والتنظيمية والمجتمعية والعالمية (Legner et al.، 2017) وعبر جميع القطاعات؛ وتشير إلى استخدام الأدوات التي تُحوِّل المعلومات التماثلية إلى معلومات رقمية. تتضمن الرَّقْمَنَة مجموعة معقدة من التقنيات، لا يزال بعضها في المراحل الأولى من التطوير والاستخدام. وفي سياق العمل ومكان العمل، تشير الرَّقْمَنَة في شكلها الحالي إلى التواجد والاستخدام المتزايدين واستخدام أدوات الحوسبة السَّحابِيَّة والجدولة، بالإضافة إلى التطبيقات المستندة إلى الويب عبر منصات مختلفة لتسهيل الوصول عن بُعد والعمل التعاوني.[3]

ومنذ بداية الجائحة، تسارعت وتيرة الرَّقْمَنَة، وأدى اعتماد التقنيات الرقمية من قِبَل الشركات إلى زيادة فرص العمال لمواصلة العمل من المنزل. أدت الرَّقْمَنَة بالفعل إلى تغييرات كبيرة في طريقة تنظيم التوظيف وأماكن العمل، مع آثار كبيرة محتملة على متطلبات المهارات ومعايير العمل ورفاه العمال (ILO، 2019). ومع ذلك، فإن الرَّقْمَنَة لا تنتشر على نحو متساو في جميع أنحاء العالم، حيث تعاني بعض الأقاليم من نقص النطاق العريض والاتصال بالإنترنت وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة لتمكين العمل عن بُعد. فعلى سبيل المثال، لا توجد إمكانية الوصول إلى الإنترنت إلا لدى ربع سكان أفريقيا جنوب الصحراء، ونصفهم فقط في المغرب العربي، مقارنة بأربعة أخماس في أوروبا (Gómez-Jordana Moya، 2020). أما في البلدان التي تحدث فيها الانقطاعات المنتظمة في الطاقة وضعف خدمة الإنترنت، فسيكون من الصعب إرسال بريد إلكتروني، ويكون العمل عن بُعد مستحيلاً عملياً بدون الدعم النوعي من صاحب العمل، من حيث شراء الحواسيب وملحقاتها الصلبة (Hardware) وتوفير النطاق العريض.

مثال الحالة: رَقْمَنَة القطاع العام (الكاميرون)

كانت الكاميرون الدولة الأكثر تأثراً بالفيروس المسبب لكوفيد-19 في وسط أفريقيا بحلول منتصف أيار/مايو. ورغم أن الحكومة لم تفرض إجراءات الإغلاق على الصعيد الوطني، فقد تمت التوصية إلى أصحاب العمل في القطاعين الخاص والعام بالعمل من المنزل لتجنب المخالطة الجسدية. ولدعم هذه التوصية، استثمرت وزارة الغابات والأحياء الحيوانية في الكاميرون في أجهزة المودِم والبرمجيات ومفاتيح (USB) الجديدة، وأنشأت وزارة الخدمات البريدية والاتصالات منصة جديدة لعقد المؤتمرات عبر الفيديو مع خدمة تراسل متكاملة (Nsangou، 2020).

3 أُخِذت المعلومات الواردة في هذا الإطار من مقابلات سرية مع ممثلي الشركة.

يوفر العمل الجماعي عن بُعد، إلى جانب الرَّقْمَنَة، العديد من الفرص ولكنه يحمل أيضاً العديد من الأخطار. لذلك، تحتاج المؤسسات إلى موازنة الأخطار مقابل الاحتمالات قبل أن تستثمر وتطرح نموذجاً جديداً من التكنولوجيا للقوى العاملة.

هناك عدد متزايد من الأدوات والبرمجيات المتاحة لتَتَبُّع نشاط العمال ومراقبته، خاصة عند العمل من مواقع بعيدة (أي المنزل) وبعيداً عن سياق مكان العمل التقليدي. وللأدوات التي تتعقب ضربات لوحة المفاتيح أو حركات الفأرة أو موقع العمال طبيعة تطفلية، ولذلك لا يوصى بها؛ وعلاوة على ذلك، لا ينبغي استخدامها لاستبدال الإدارة القائمة على النتائج والتعبير الواضح لمهام العمل المُحدَّدة والمُنتَجات المُتوقَّعة من العمال ومتى يجب إكمالها.

كما لا ينبغي أن يتحمل العمال تكاليف إضافية عند أداء عملهم من منازلهم؛ كما أنهم يتمتعون بحق الحصول على المعدات والأدوات من صاحب العمل التي تسمح لهم بالعمل كما لو كانوا في مكان عملهم المعتاد، دون عواقب سلبية على أدائهم وفعاليتهم ورفاههم. يؤدي استمرار العمل على المعدات والأدوات متدنية المستوى إلى فقدان الإنتاجية والإحباط وانسحاب العمال في النهاية. لذلك، وبغية تحقيق مستوى مماثل من الإنتاجية كما هو الحال في المكتب، يحتاج صاحب العمل إلى ضمان أن العاملين عن بُعد لديهم إمكانية الحصول على التكنولوجيا والأدوات التي كانوا سيستخدمونها إذا كانوا في مكان العمل. يُعدّ الحوار المستمر بين صاحب العمل والموظفين أمراً حيوياً للكشف عن أي صعوبات تتعلق بالأدوات ولكي يتقدم العمال باحتياجاتهم النوعية، من حيث معدات وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فضلاً عن التدريب ذي الصلة.

ما هي الجوانب المختلفة التي يتعين مراعاتها عند الانتقال من العمل القائم على المكتب إلى العمل عن بُعد، وما هي الخطوات التي يمكن أن يتخذها أصحاب العمل؟

- مراجعة احتياجات التكنولوجيا ومواردها للموظفين العاملين من المنزل، بالإضافة إلى مستوى مهاراتهم في الوصول إلى التكنولوجيا والعمل معها.
- تنقيح السياسة حول ما إذا كان سيُسمَح للعمال باستخدام أجهزتهم الخاصة للاتصال بمُخدِّمات العمل والوصول إلى البيانات، أو أنهم سيحصلون بدلاً من ذلك على معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يوفرها أصحاب العمل.
- تضمين سياسة العمل عن بُعد أنماط السَّداد لدعم العمال مالياً لضمان حصولهم على النوع المناسب من المعدات والإنترنت وعرض النطاق الترددي وأدوات الاتصالات في إطار أهداف المؤسسة.
- الوضع في الاعتبار إما سَداد التكلفة الفعلية للأدوات والمعدات المُستخدَمة في العمل عن بُعد بسبب الجائحة، أو السماح للعمال بأخذ معدات المكتب إلى المنزل، أو تقديم مبلغ على شكل دفعة واحدة للعمال لشراء المعدات اللازمة لعملهم من المنزل.
- توفير فرص تدريب للعاملين على الأدوات المختلفة التي سيُطلَب منهم استخدامها، بالإضافة إلى التقييم الذاتي والاختبار الخارجي بشأن القدرات ومستويات المهارات.
- ضمان أن العمال يعرفون كيفية الوصول إلى موظفي الدعم الفني للفريق إذا احتاجوا إلى المساعدة، خاصة في حالة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ذات القدرات الداخلية المحدودة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يمكنهم أن يطلبوا المزيد من الموظفين البارعين في مجال التكنولوجيا لمساعدة زملائهم الذين قد يواجهون المزيد من التحديات المتعلقة بالتكنولوجيا.
- قد تنظر المؤسسات أيضاً في كيفية إرسال المعدات اللازمة إلى منزل العامل (عن طريق خدمة ساعي البريد أو يمكن للعمال استلامها بأنفسهم).

مثال الحالة: مؤسسة الاتصالات (اليابان)

مع بدء انتشار فيروس كورونا محلياً في اليابان، أعلنت الحكومة حالة الطوارئ في المدن الكبرى وحثت الناس على تقليل المخالطة فيما بينهم بنسبة 70 بالمئة على الأقل. لذلك طُلب من أصحاب العمل القيام بعملياتهم عبر الإنترنت. لقد كانت إحدى مجموعات الاتصالات الرئيسية بالفعل من مؤيدي العمل عن بُعْد لعدد من السنوات، وهي منذ شباط/فبراير 2020 تخبر الموظفين بتجنب التنقل خلال ساعة الذروة أو ببساطة العمل من المنزل، لحماية موظفيها البالغ عددهم 200,000 موظف في جميع أنحاء اليابان من الفاشية المتزايدة لفيروس كورونا في البلاد. بدأت الشركة أيضاً في استخدام الروبوتات التَّخَيُّلِيَّة (Avatar) في نيسان/أبريل 2016 كجزء من جهودها لتعزيز العمل عن بُعْد، وهي سياسة تهدف إلى السماح للموظفين بمواصلة العمل أثناء تربية الأطفال أو رعاية الآباء المسنين.

باستخدام الروبوتات التَّخَيُّلِيَّة (Avatar)، يمكن للعاملين عن بُعْد مشاهدة مكاتبهم والتواصل مع زملائهم. ويتم تشغيل الروبوتات التي يبلغ طولها 20 سم تقريباً، والمزودة بكاميرا وميكروفون ومكبرات صوت، مُدمَجة مع تطبيق "العمل عن بُعْد" على الهاتف أو (iPad)، حيث تُشغَّل عن بُعْد من قِبَل العامل عن بُعْد ويمكن للموظفين في المكتب حملها، ويمكنها حتى حضور الاجتماعات نيابة عن الموظفين عن بُعْد. من الممكن أيضاً تشغيل يدي الروبوت ورأسه، حتى باستخدام الاتصالات غير اللفظية بإيماءات مختلفة من التصفيق إلى التحية. قال عامل عن بُعْد في الأربعينيات من عمره «يمكنني أن أشعر بجو المكتب وكأنني هناك».

4.3 التركيز على: الاتصالات

تعتمد الفرق التي يعمل فيها غالبية الأعضاء أو جميعهم عن بُعْد بشكل كبير على الاتصال الإلكتروني المُنتظَم لتعزيز التعاون والثقة والشفافية. ومع ذلك، هناك بَيِّنَة بحثية على أن الفرق التي تعمل عن بُعْد تواجه تحديات بشأن الاتصالات أكثر أهمية من الفرق التي تعمل وجهاً لوجه (Hertel et al.، 2005). تتضاعف هذه التحديات مع مرور الوقت، لأنه عندما يمضي أعضاء الفريق وقتاً أطول في العمل منفصلين، تزداد درجة الانفصال والعزلة المهنية. ويتضاءل تعاون الفرق ببطء لأنه من خلال الاتصالات عبر الوسائل الإلكترونية، يميل العمال إلى تبادل المعلومات مع زملائهم بقدر أقل وفي بعض الحالات يجدون صعوبة في تفسير وفهم المعلومات التي يتلقونها. كما تميل عملية تقديم ردود الفعل إلى أن تكون أقل مما يحدث عندما تعمل الفرق معاً في نفس الموقع. يحتاج العمال والمدراء إلى بذل جهود إضافية لضمان أن تكون اتصالاتهم فعالة وأن تكون الرسائل واضحة، علاوة على توفير تدفق مستمر للمعلومات. لقد أدت جائحة كوفيد-19 إلى زيادة تفاعل أصحاب العمل مع العمال بشكل كبير؛ وتُظهِر الأبحاث الحديثة أن حوالي تسعة من أصحاب العمل من كل 10 (88 بالمئة) زادوا من التواصل بشأن نصائح الصحة والسلامة، في حين قدم 84 بالمئة المشورة بشأن العمل من المنزل، كما قدم ثلاثة أرباع المستجيبين (76 بالمئة) نصائح حول إدارة القوى العاملة عن بُعْد (WorldatWork، 2020).

نظراً للأخطار الحقيقية للعزلة الاجتماعية المرتبطة بالعمل عن بُعْد بدوام كامل، ينبغي بذل كل جهد لمساعدة العاملين عن بُعْد على البقاء على اتصال مع المشرفين والزملاء والمؤسسة ككل (ILO، 2020c)؛ لذلك، تقدم العديد من المؤسسات فرصاً غير رسمية للعمال للاتصال وتزيدها. وعادةً ما تعكس هذه الفرص ممارساتها السابقة وتوسعها، من التفاعلات الاجتماعية عبر الإنترنت، أو الترفيه عن أطفال الزملاء من خلال أدوات عبر الإنترنت، أو ببساطة التَّحَقُّق لمعرفة أداء الزملاء. ويمكن لنقاط الاتصال تلك أن تحدث اختلافاً كبيراً للعمال الذين يعانون من العزلة أو القلق من الوضع، ولكن من المهم تحقيق التوازن واحتواء التفاعلات الاجتماعية خلال ساعات العمل العادية، حتى لا يتم جعل الخط الفاصل بين وقت العمل والوقت الخاص غير واضح.

مثال الحالة: المؤسسات العالمية للإلكترونيات الاستهلاكية لمُنتَجات البث (الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، هولندا، الدانمرك، الصين)

في شركة الإلكترونيات الاستهلاكية هذه التي تقدم مُنتَجات البث، وبعد إدخال إجراءات الإغلاق، أصبحت جميع الاجتماعات عبر الإنترنت – اجتماعات الفريق واجتماعات المكتب على السواء. استمر استخدام (Slack) كشكل أساسي من أشكال التواصل، حتى مع "الترحيب" الصباحي من مختلف أعضاء الفريق. لقد أصبح من الواضح جداً أن الجانب الاجتماعي للحياة المكتبية كان أكثر قيمة مما اعتقده الجميع. ففي جميع أنحاء الشركة، تم إطلاق العديد من الأفكار، على سبيل المثال: «طاولة المطبخ»، وهو اجتماع مفتوح لعقد المؤتمرات عبر الفيديو مدته ساعة واحدة للأشخاص للحضور والذهاب خلال وقت الغداء، و"ساعة البيرة" في الفترة بعد الظهر ليوم الجمعة، و"الأحادي عشر مع الأطفال الرائعين" - شاي الصباح الإنجليزي مرة واحدة في الأسبوع مع الزملاء. لقد تم تقديم هذه الأفكار لتعزيز الروابط بين الزملاء والجوانب الاجتماعية للعمل، ولكن ليس للتحدث عن العمل على وجه التحديد. وتم تشجيع الأشخاص على المشاركة بصور لمكان عملهم وحيواناتهم الأليفة على موقع الويب الداخلي للشركة. وأصبحت قناةُ قائمة (Slack) التي كانت موجودة قبل الجائحة من أجل قائمة المقصف في المبنى الرئيسي قناةً ينشر فيها الأشخاص إجراءات الإغلاق الخاصة بهم - وكان ذلك شائعاً جداً.

لضمان فعالية الاتصالات ودعم فرق العمل عن بُعد في تعاونهم، يمكن للمؤسسات أن تراعي ما يلي:

- النظر بإنشاء خازِنَة (Repository) مركزية لجميع التغييرات والتحديثات الرئيسية للسياسات والعمليات الداخلية؛ ويمكن أن يكون ذلك تحولاً ثقافياً رئيسياً، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تفتقر إلى ثقافة التوثيق. يُعدّ إبقاء الجميع على اطلاع بأحدث التغييرات على مستوى المؤسسة بشكل فعال أحد التحديات التي يواجهها العاملون في العمل عن بُعد، ويمكن أن يوفر ذلك قدراً كبيراً من الوقت للعاملين الذين يحاولون العثور على أحدث المعلومات وأكثرها دقة حول السياسات التنظيمية.
- إنشاء معايير للاتصالات: تحتاج الفرق العاملة عن بُعد إلى إيجاد معايير جديدة تحدد الوضوح في الاتصالات التي توفر إمكانية التنبؤ واليقين للمحادثات الافتراضية. ويمكن أن توجد المعايير على المستوى الفردي أيضاً، مثل وقت الاستجابة المُفضَّل لدى الأشخاص وأسلوب الكتابة والنغمة. وقد تتضمن هذه المعايير أيضاً طول ومستوى تفاصيل الرسائل، ووقت الاستجابة، والاستخدام، والتسامح مع الفكاهة.
- لا ينبغي أن تقتصر الاتصالات على المحتوى، ولكن ينبغي أن تشمل أيضاً الجوانب الاجتماعية للعمل، من خلال خلق فرص للتواصل خارج التزامات العمل، أو الاستمرار بتقاليد المكتب الراسخة.
- الاستفادة من النطاق الكامل لخيارات الاتصال المتاحة. السماح للعمال بالانجذاب نحو الأدوات التي يجدون أنها الأسهل والأكثر فاعلية في الاستخدام. تُظهِر الأبحاث أيضاً أن عقد المؤتمرات عبر الفيديو يعزز فعالية العاملين عن بُعد (Forbes Insights، 2017).
- ضمان أن العمال يعرفون متى وكيف يمكنهم الوصول إلى المشرفين المباشرين. يُعدّ التواصل الواضح في أفضل الأوقات وأفضل الطرق للتواصل أمراً ضرورياً للعاملين عن بُعد. واعتماداً على درجة الاستعجال أو الأولوية للمكالمة، قد يكون هناك العديد من الخيارات التي يمكن للعمال الانتقاء من بينها للعثور على الطريقة الأنسب للتواصل.
- ينطوي التواصل بين العاملين عن بُعد على أخطار التَّحَيُّز. ينبغي أن يتعلم المدراء والمشرفون المباشرون كيفية اكتشاف ومعالجة التَّحَيُّز المعرفي بشكل فعال فيما يتعلق بتكرار الاتصال وجودته؛ ويشمل ذلك، على سبيل المثال، العمال الذين يتواصلون دائماً مع بعضهم البعض؛ وأيَّ الموظفين صامتون، وما هي الاتصالات الأكثر شيوعاً بين أعضاء الفريق، وكيف تتبادل الفرقُ الصغيرة المعلومات.
- تقديم التشجيع والدعم. لاسيما في سياق التحول المفاجئ من العمل في المكتب إلى العمل عن بُعد؛ حيث يحتاج المدراء إلى الاعتراف بالكَرْب (الإجْهاد)، والاستماع إلى مخاوف العمال وشكاوى القلق، والتعاطف مع الصعوبات التي يواجهونها.

**مثال الحالة: مؤسسة الأسواق الرقمية في أفريقيا
(السنغال، غانا، نيجيريا، كينيا، أوغندا، تنزانيا، إثيوبيا، جنوب أفريقيا)**

استجابة لجائحة كوفيد-19، وبهدف حماية صحة 400 عامل في 8 بلدان أفريقية، فقد نفذت مؤسسة الأسواق الرقمية العمل عن بُعْد في جميع مكاتبها القطرية. لقد كانت غالبية تلك المكاتب حديثة في مجال العمل عن بُعْد، لذلك تَوجَّب وضع عدد من العناصر لتشغيلها. فيما يتعلق بالاتصالات الرقمية، كان نهج المؤسسة تمكين وتدريب موظفيها على استخدام عدد من أدوات عقد المؤتمرات عبر الفيديو (WhatsApp، Google Hangouts، Zoom، Skype)، وأتاحت للموظفين إمكانية التبديل بين هذه المنصات حسب توفر الإنترنت وجودة المكالمة. ولمعالجة العزلة عن أعضاء الفريق وتعزيز الجانب الاجتماعي للعمل، بدأوا بإجراء مكالمات فيديو جماعية يومية في الصباح وبعد الظهر، دعيت اجتماعات الوقوف والتوقف، بقيادة الرئيس التنفيذي الذي يخاطب الفريق بأكمله، مع قادة وحدة الأعمال حيث يتناوبون بتقديم تحديثاتهم. بالنسبة للموظفين الذين يعانون من مشاكل تتعلق بسرعة الإنترنت والتكنولوجيا، فقد وزعت المؤسسة للموظفين قائمة جهات الاتصال، كي يتمكنوا من التواصل مع الزميل المناسب مباشرةً، من أجل الحصول على رصيد عبر الهاتف المحمول أو الحصول على دعم تقني أو سَداد نفقاتهم (Nzekwe، 2020).

5.3 التركيز على: السلامة والصحة المهنيتين

حدث التحول المفاجئ الذي ينطوي على عدد كبير من المؤسسات من العمل القائم على المكتب إلى العمل عن بُعْد دون إيلاء الكثير من الاهتمام بمتطلبات الصحة والسلامة، والتي كانت ستطبق من ناحية أخرى على مقر صاحب العمل مع أدوار ومسؤوليات واضحة لضمان الرفاه البدني والنفسي للموظفين. ومع ذلك، فإن الخصائص المادية والبيئية للمكتب المنزلي وعادات العمل ذات الصلة حاسمة بشأن قدرة العمال على الأداء عن بُعْد وبشكل فعال (ILO، 2020e).

وفقاً لمعظم القوانين الوطنية والاتفاقيات الجماعية المتعلقة بالسلامة والصحة المهنيتين، فإن صاحب العمل مسؤول عن حماية الصحة والسلامة المهنيتين للعمال، وينطبق ذلك عادةً على العمل عن بُعْد أيضاً. يقع على عاتق صاحب العمل نفس المسؤوليات المتعلقة بالصحة والسلامة للعاملين عن بُعْد في المنزل كما هو الحال مع أي عاملين آخرين في المؤسسة؛ ويشمل ذلك تحديد وإدارة الأخطار المهنية للعاملين عن بُعْد في المنزل.[4]

فيما يتعلق بقضايا الصحة والسلامة المهنيتين للعاملين عن بُعْد، إلى جانب الفوائد المعروفة لرفاه العمال، فإن التحديين الأكثر شيوعاً هما المخاطر النفسية الاجتماعية والأرغونومية (التلاؤم). يختلف العمل من المنزل خلال جائحة كوفيد-19 عن العمل عن بُعْد في ظل الظروف العادية، حيث يعمل العمال من المنزل لفترة طويلة، في ظل ظروف خارجية صعبة. ويثير هذا الوضع في حد ذاته مستويات من القلق أعلى من المعتاد لدى العمال، وهو ما يرتبط بالقلق بسبب الآثار الصحية والاجتماعية والاقتصادية للأزمة. وفقاً لمسح أجرته (Eurofound) الذي أُطلِق في 9 نيسان/أبريل 2020، قال 18 بالمئة من المستجيبين في الاتحاد الأوروبي أنهم شعروا بالتوتر بشكل خاص في معظم الوقت خلال الأسبوعين الماضيين – وهذه النتيجة تتناقض مع نتيجة المسح الذي أُجري عام 2016، حيث كانت النتيجة 11 بالمئة فقط (Eurofound، 2020b).

أظهر مسح أجرته مؤسسة (Kaiser Family Foundation) أن الكَرْب (الإجْهاد) والقلق الناجمَين عن جائحة كوفيد-19 أثرا سلباً على الصحة النفسية لدى حوالي نصف البالغين في الولايات المتحدة. ويقول أكثر من ثلثي العمال الأمريكيين بأن الكَرْب (الإجْهاد) كان الأكثر شدة في حياتهم المهنية أثناء هذه الجائحة، وفقاً لاستطلاع أجراه مقدم خدمات الصحة النفسية (Ginger)، وقال 88 بالمئة بأنهم تعرضوا لكَرْب (إجْهاد) متوسط إلى شديد خلال الأسابيع الأربعة إلى الستة الماضية (Mullen، 2020).

وفقاً لمراجعة الأدبيات لمجلة (The Lancet) الطبية (.Brooks et al، 2020)، فإن الدراسات التي تم ضمنها إجراء مُسوحات لأولئك الذين خضعوا للحجر الصحي خلال الجائحة أوردت الاكتئاب والكَرْب (الإجْهاد) والمزاج السيء والتَّهَيُّج والأرق وأعراض اضطراب الكَرْب (الإجْهاد) ما بعد الصدمة والغضب والإرهاق الانفعالي نتيجة العزل أو الحجر الصحي؛ وقد كانت نسبة الانتشار عالية لكل من المزاج السيء والتَّهَيُّج على وجه الخصوص.

4 كقاعدة عامة، يُعدّ صاحب العمل مسؤولاً عن توفير وتركيب وصيانة المعدات اللازمة للعمل المُنتظَم عن بُعْد ما لم يستخدم العامل عن بُعْد معداته الخاصة (EU-OSHA OSH Wiki، 2020).

وجد مسح آخر (Kolakowski، 2020) استطلع آراء أخصائيين في مجال التكنولوجيا دون الكشف عن هويتهم أن 73 بالمئة من المستجيبين أبلغوا عن الإرهاق في نهاية نيسان/أبريل، وهي أعلى من نسبة الذين شعروا بالإنهاك في منتصف شباط/فبراير (61 بالمئة)، وقال حوالي 19 بالمئة من المستجيبين إن المخاوف بشأن أمنهم الوظيفي كانت السبب الرئيسي لإرهاقهم، بينما قال أكثر قليلاً (20.5 بالمئة) بأنهم يعانون من عبء عمل لا يمكن تدبيره، وقال 10 بالمئة آخرون بأنهم شعروا أنهم لا يستطيعون السيطرة على عملهم.

يجب على أصحاب العمل والعمال والأخصائيين في السلامة والصحة المهنيتين أن يكونوا على دراية بالأخطار التالية المرتبطة بالعمل عن بُعد بدوام كامل، والتي تفاقمت بسبب جائحة كوفيد-19 والمتطلبات الناتجة عن التباعد الجسدي:

- الكَرْب (الإجْهاد) بسبب التكنولوجيا والإدمان على التكنولوجيا والعبء المفرط، حيث تزيد جميعها من التعب والتَّهَيُّج وعدم القدرة على الانقطاع عن العمل والراحة بشكل صحيح.
- ازدياد تعاطي المشروبات الكحولية والعقاقير الأخرى الترويحية أو المُعزِّزة للأداء، حيث يمكن أن تزيد من الانفعالات السلبية وتقلل الأداء وتساهم في زيادة العدوانية والعنف.
- السلوك المُتَّسِم بالجلوس لفترات طويلة، والعمل في وضعية واحدة لفترات طويلة دون القيام بأي حركات، حيث تزيد من خطر المشاكل الصحية، بما في ذلك الاضطرابات العضلية الهيكلية وتعب الإبصار والسُّمْنَة ومرض القلب وما إلى ذلك.
- قد لا تكون الخصائص الأرغونومية (التلاؤمية) للأثاث المنزلي هي الأمثل للعمل عن بُعد لفترات طويلة. لذلك ينبغي لأصحاب العمل إبلاغ العمال بالقضايا الأرغونومية (التلاؤمية) الرئيسية، بما في ذلك عن طريق التدريب. تدعم هذه التدابير الوقائية العمال ليكونوا قادرين على تعديل ترتيبات عملهم وتغييرها إذا لزم الأمر. ينبغي أن يقع على عاتق أصحاب العمل والعمال المسؤولية بشأن الأرغونومية (التلاؤم) المناسبة بهدف الوقاية من الاضطرابات العضلية الهيكلية.
- نظراً للعزلة طويلة المدة، هناك خطر الإرهاق والشعور بالإهمال، حيث يتطلب الأمر جهداً إضافياً من أصحاب العمل وأخصائيي الموارد البشرية والمشرفين المباشرين والزملاء لتقديم الدعم المتبادل.
- يمكن أن يؤدي الإنترنت البطيء أو غير المُنتظَم وأدوات التكنولوجيا إلى الإحباط والتَّهَيُّج؛ لذلك، ينبغي ضمان الأدوات المناسبة والجيدة الأداء للعاملين عن بُعد.
- يتفاقم الصراع بين العمل والحياة والتحديات المتعلقة بإدارة الحدود بين وقت العمل والالتزامات الشخصية، بما في ذلك عدم القدرة على الانقطاع عن العمل وإعادة التهيئة. هذا هو الحال خاصة لأولئك الذين لديهم مسؤوليات الرعاية، مثل الأبوين مع أطفال في سن المدرسة في المنزل.

في حين أن العمل عن بُعد بدوام جزئي وعلى نحو عَرَضي قد يقلل من أشكال العنف والتحرش التي تتطلب التواصل وجهاً لوجه، إلا أن ترتيبات العمل عن بُعد بدوام كامل - والمُعمَّمة - قد تؤدي إلى زيادة خطر العنف المُمَكَّن من التكنولوجيا، والتَّنَمُّر السِّبْراني (cyberbullying)، والتحرش، بما في ذلك العنف المنزلي. ينبغي زيادة تعزيز تدابير السلامة والصحة المهنيتين لمنع المخاطر النفسية الاجتماعية الناجمة عن هذا الوضع والحد منها، بما في ذلك العنف والتحرش، وتعزيز الصحة النفسية للعمال ورفاههم بشكل فعال (ILO، 2020d).

مثال الحالة: مؤسسة تكنولوجيا الإنترنت (الصين)

أنشأت شركة تكنولوجيا الإنترنت الصينية خطاً ساخناً على مدار 24 ساعة لجميع العاملين عن بُعد (بما في ذلك المتدربين) وحتى أفراد الأسرة، حيث يعمل في هذه الشركة أخصائيون بعلم النفس ومستشارون، وتُجري أيضاً دورات عبر الإنترنت حول كيفية إدارة الانفعالات أثناء الحجر الصحي وجائحة كوفيد-19 (Batchelor، 2020).[5]

وللتصدي بفعالية لتحديات السلامة والصحة المهنيتين التي يواجهها الموظفون العاملون عن بُعد خلال جائحة كوفيد-19، فقد اختارت العديد من المؤسسات إنشاء فرق عمل شاملة محددة خاصة بالجائحة، أو مجموعات

5 أُخِذت المعلومات الواردة في هذا الإطار من مقابلات سرية مع ممثلي الشركة.

توجيهية، أو فرق عمل خاصة بالرفاه، والتي تضمنت ممثلين من مختلف الأقسام والقطاعات في المؤسسة. لقد تم تكليف فرق العمل تلك بتحديث وثائق السياسات الحالية وتحديد الثغرات المتعلقة بالمعلومات والمهارات، وإجراء التدريب، وتوفير المعلومات وإجراءات الاتصالات لضمان حصول الجميع على المعلومات حول حقوقهم ومسؤولياتهم فيما يتعلق بصحة وسلامة القوى العاملة في المؤسسة في حالة معينة. ويُعدّ التعاون الوثيق بين أخصائيي الصحة والسلامة التنظيميين والإدارة ضرورياً عبر الشركات والمؤسسات، حيث يحتاج المدراء إلى الانتباه بشكل خاص إلى الصحة البدنية والنفسية لأعضاء فريقهم خلال فترة طويلة من العمل عن بُعد بدوام كامل. يُقدِّم عددٌ من الأحكام الواردة في اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن السلامة والصحة المهنيتين، 1981 (رقم 155) وتوصيتها المصاحبة لها، 1981 (رقم 164) إرشادات ذات صلة وتدابير الوقاية والحماية المُصمَّمة للتخفيف من الآثار السلبية على الصحة والسلامة للجائحات وللعمل عن بُعد.

يمكن أن يتضمن تحديثُ سياسة السلامة والصحة المهنيتين والإجراءات ذات الصلة الجوانبَ التالية:

- توضيح وتحديث مسؤوليات أصحاب العمل لحماية الصحة والسلامة المهنيتين للعاملين عن بُعد من خلال تقييم الأخطار والمخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة، وبيئة المكتب المنزلي، والمعدات، والأرغونومية (التلاؤم)، والكَرْب (الإجْهاد)، بالإضافة إلى قضايا الصحة النفسية الأخرى.
- توضيح حقوق ومسؤوليات العاملين عن بُعد فيما يتعلق بصحتهم وسلامتهم أثناء العمل من المنزل.
- تحديث وتمكين أخصائيي الصحة والسلامة بالأدوات والعمليات المتعلقة بنُظُم دعم صحة العمال، وبيئة العمل، والتدريب، والمعلومات، وآلية الامتثال فيما يتعلق بالصحة والسلامة المهنيتين، والبروتوكولات المتعلقة بالأرغونومية (التلاؤم) المُصمَّمة خصيصاً للعاملين عن بُعد.
- تدريب المدراء والعاملين عن بُعد على أهمية الحصول على فترات راحة كافية خلال يوم العمل، فضلاً عن توضيح أن مثل هذه الفترات من الراحة لن يكون لها عواقب مهنية سلبية.
- اغتنام كل فرصة لتعزيز الصحة البدنية، بما في ذلك التمارين، وتشجيع العاملين على الحفاظ على عادات تناول الطعام الصحية، أي من خلال مشاركة الروابط المتعلقة بمقاطع الفيديو الخاصة بالرفاهَين البدني والنفسي، وتعزيز استخدام تطبيقات وخدمات اللياقة.
- إيجاد خيارات جديدة أو زيادة الخيارات القائمة للدعم النفسي للعمال لمشاركة مخاوفهم وقلقهم بسرية، أي من خلال الوصول إلى خطوط المساعدة والمَشورَة وبرامج مساعدة الموظفين.
- تشجيع المدراء على أن يكونوا نموذجاً يُحتذى به للموظفين الذين يخضعون لإشرافهم، وأن يتصرفوا بطرق تُظهِر كيفية تخفيف الكَرْب (الإجْهاد).
- الأخذ بالاعتبار السماح للعمال باستعارة المعدات من المكتب طوال مدة العمل عن بُعد المرتبط بالجائحة، مثل كراسي المكتب وأجهزة المِرْقاب (الشاشات) والأدوات الأخرى ذات الصلة المتوافقة تماماً مع المعايير الأرغونومية (التلاؤمية).

مثال الحالة: هيئة الأمم المتحدة للمرأة (UN WOMEN) (منظمة دولية)

أنشأت هيئة الأمم المتحدة للمرأة أربعة فرق عمل تبحث في تأثيرات كوفيد-19 على عمل هيئة الأمم المتحدة للمرأة من وجهات نظر مختلفة، بمشاركة موظفي هيئة الأمم المتحدة للمرأة عبر الأقسام والمكاتب والمواقع الجغرافية. كان فريق العمل الخاص برفاه الموظف أحد تلك الفرق، والذي يتم تنسيقه بواسطة قسم الموارد البشرية في هيئة الأمم المتحدة للمرأة ويضم حوالي عشرين زميلاً من أقسام مختلفة من المنظمة. يهدف هذا الفريق إلى تقييم وتحديد احتياجات الرفاه المتزايدة لموظفي هيئة الأمم المتحدة للمرأة والاستجابة لها في ضوء كوفيد-19. يضمن فريق العمل أنه يمكن توفير الخدمات المناسبة للجميع، مما يسمح بالتَّكيُّف مع الوضع الجديد مع الاستمرار في الوفاء بولاية المؤسسة، وبالتالي ضمان استمرارية الأعمال والموظفين كأولوية أساسية. بناءً على ردود الفعل الواردة، يقدم فريق العمل تقاريره إلى الإدارة العليا وفريق القيادة التنفيذية مع توصيات محددة. وقد تضمنت أنشطتهم مسحاً لتقييم احتياجات الرفاه للقوى العاملة العالمية في هيئة الأمم المتحدة للمرأة وخازِنَة (Repository) حديثة لموارد الرفاه على موقع مُخصَّص على الشبكة الداخلية (إنترانت). ستستمر هذه الأنشطة في التوسع والتحول والاسترشاد بالاحتياجات المُحدَّدة، بما في ذلك الندوات عبر الإنترنت والمحادثات الجماعية والاتصالات بشأن مصادر الدعم.

6.3 التركيز على: الآثار القانونية والتعاقدية

بالإضافة إلى ساعات العمل، والدعم التقني والأدوات، وتدابير الصحة والسلامة، من المهم أيضاً توضيح شروط ترتيبات العمل عن بُعد فيما يتعلق بالموقع، وسَداد التكاليف المتعلقة بالعمل عن بُعد، والتغييرات التعاقدية، وإجراءات الإخطار في حالة وجود عوائق أمام أداء العمل أو المرض أو حادث متعلق بالعمل. تحتاج المؤسسات إلى التَّحَقُّق من العديد من الجوانب القانونية المتعلقة بالعمل عن بُعد، علاوة على امتلاك سياسات تأمين مناسبة في حالة وقوع حادث متعلق بالعمل أثناء العمل عن بُعد.

يحتاج أصحاب العمل أيضاً إلى توضيح شروط وظروف التوظيف أثناء العمل عن بُعد، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالرواتب، وإعانات العمال والبدلات التي ستتم مراجعتها وقد تحتاج إلى تعديل، والتأمين، والآثار القانونية المتعلقة بالمعدات والبرمجيات المُستخدَمة أثناء العمل عن بُعد. من حيث المبدأ، ينبغي أن تكون شروط وظروف التوظيف هي نفسها عندما يعمل العمال في مقرات صاحب العمل.

كذلك، يجب أن يكون العاملون عن بُعد على دراية بالمسؤولية عن الموجودات (الأصول) المختلفة التي يستخدمونها أثناء العمل من المنزل، والتي قد تكون من ممتلكاتهم أو من ممتلكات مؤسساتهم، وذلك في حالة فقدانها أو تلفها أو سرقتها. ينبغي إعفاء العمال من أي مسؤولية مالية عن مثل هذه الخسائر ما لم يتبين أنهم مهملون. ينبغي لأصحاب العمل إبلاغ العمال، وإذا لزم الأمر، تدريبهم على سياسة المؤسسة فيما يتعلق بأدوات العمل التي يستخدمونها، وكيفية ضمان سلامتها وصيانتها بشكل جيد. قد يكون ذلك مهماً على وجه الخصوص عندما يتعلق الأمر بمعدات متخصصة إلى درجة كبيرة، مثل الطابعات ثلاثية الأبعاد أو السماعات الرأسية من نوع الواقع الافتراضي (virtual reality) (VR) أو الأدوات الأخرى التي يحتاج العمال إلى استخدامها عند أداء وظائفهم عن بُعد.

هناك مجال آخر يجب فحصه، ألا وهو تفتيش بيئة عمل العاملين عن بُعد لضمان السلامة من خلال تحديد وتصحيح عوامل الخطر التي يمكن أن تسهم في المرض أو الإصابة. وضعت معاهد الصحة والسلامة في عدد من البلدان إرشادات بشأن تقييم بيئة العمل في المنزل للعاملين عن بُعد (على سبيل المثال، جودة الهواء الداخلي والأرغونومية (التلاؤم) ومخاطر التعثر والإضاءة والتعرض للمواد الكيميائية وغيرها من القضايا) (OSH Wiki، 2020). مع الوضع الجائحي، هناك حاجة مُلِحَّة لوضع سياسة واضحة حول استمرار المراجعات المُنتظَمة في الموقع، مع مراعاة قواعد التباعد الجسدي، وفي نفس الوقت الوفاء بالالتزام القانوني لصاحب العمل. قد يرغب أصحاب العمل وأخصائيو السلامة والصحة المهنيتين في النظر بإجراء فحص افتراضي للموقع لضمان تقييم المخاطر المحتملة المتعلقة بالصحة والسلامة، واتخاذ خطوات للتخفيف منها.

يجب أن يستمر أصحاب العمل في ضمان الامتثال للتشريعات الوطنية وسياساتهم التنظيمية الخاصة بهم، علاوة على إدخال تدابير جديدة في المجالات التالية:

- مراقبة ما إذا كانت الحكومة تقدم تعويض تكلفة مُعْفى من الضرائب للعاملين عن بُعد عن التكاليف المتعلقة بالعمل من المنزل، وإبلاغ العمال ودعمهم للتقدم للحصول على هذا الدعم المالي.

- تنقيح إعانات الموظفين بشكل مناسب، إذا كان استمرار العمل عن بُعد على سبيل المثال يعني أن العمال لا يمكنهم الاستفادة من بعض إعاناتهم (على سبيل المثال، العضوية في صالة الألعاب الرياضية، وتعويض التنقل، والطعام والمشروبات المجانية، وما إلى ذلك) وضمان بقاء الراتب الإجمالي وحزمة الإعانات على نفس المستوى الذي كانت عليه قبل الجائحة، من خلال احتمال استبدال بعض الإعانات بخيارات أخرى ذات قيمة متساوية (على سبيل المثال، تطبيقات الصالة الرياضية، والتدريب عبر الإنترنت وخيارات التَّعَلُّم، وما إلى ذلك).

- توضيح الآثار المتعلقة بضرائب الدخل إذا كان العمال يعملون عن بُعد من بلد مختلف عن البلد الذي يقع فيه مقر صاحب العمل. وينطبق الشيء نفسه على مدفوعات الضمان الاجتماعي.

- طلب تأشيرات العمل وتصاريح الإقامة لأولئك العمال الذين يعملون عن بُعد خارج بلدهم الأصلي ولا يستطيعون العودة إليه بسبب التقييدات على حرية التنقل عبر الحدود بسبب الجائحة.

7.3 التركيز على: التدريب

تماماً كما يختلف العمل عن بُعد بدوام كامل لفترة طويلة عن العمل في سياق المؤسسة التقليدي، فإن إدارة فريق العمل عن بُعد لها أيضاً تحدياتها الخاصة بالإضافة إلى الفرص. وتحتاج المؤسسات إلى الاعتراف بأنه، بالنسبة للعمال والمدراء على السواء، يتطلب هذا الوضع الجديد إعادة تقييم عادات العمل القديمة وتعَلُّم مهارات جديدة لإدارة الموقف بشكل أفضل، لحماية رفاه الموظفين والحفاظ على مقاييس الأداء المُتفَق عليها. إن الحفاظ على تحفيز العمال، ومساعدتهم على ممارسة أساليب العمل المختلفة أثناء تواجدهم في المنزل، والحفاظ على التعاون الجيد مع الفريق، ودعم الموظفين للانفصال عن العمل والحصول على ترتيبات وقت عمل معقولة هي مجرد بعض من القضايا الحاسمة التي يمكن للتدريب والتطوير للعاملين عن بُعد ومدرائهم التصدي لها.

اتبعت المؤسسات أساليب مختلفة للتأكد من أن الموظفين لديها مُجهَّزون جيداً لأداء فعال عند العمل عن بُعد؛ فالمدراء المباشرون قادرون على الإدارة الفعالة لفريق يعمل عن بُعد باستخدام النهج القائم على النتائج؛ ويتمتع جميع العاملين عن بُعد بالمهارات والمعرفة اللازمة للممارسة الناجحة للعمل المُنتظَم عن بُعد، بما في ذلك أثناء الجائحة، أو يخضعون لتدريب ذي صلة لرأب أي فجوات في المهارات.

تتضمن هذه الإجراءات ما يلي:

- إجراء مُسوحات مُنتظَمة (كل أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع) حول التحديات التي تواجه العاملين عن بُعد واحتياجاتهم، واستهداف تلك الاحتياجات على وجه التحديد من خلال التدريب عبر الإنترنت والندوات عبر الإنترنت وورشات العمل وجلسات التدريب.
- تحديد أولويات أنواع التدريب من قوائم التدريب الحالية الأكثر صلة في الوقت الحاضر، مثل مهارات القيادة ومهارات إدارة الوقت ومهارات الاتصالات.
- يمكن أن يستفيد المدراء من حضور أو إعادة اتباع تدريب مُحدَّد يهدف إلى تطوير مهارات القيادة في إدارة فرق تعمل عن بُعد وقيادة الفرق أثناء الأزمات والتواصل الفعال مع فريق يعمل عن بُعد والتدريب والتوجيه.
- تقديم جلسات تدريبية تركز على المهارات الشخصية والجوانب السلوكية للعمل عن بُعد، مثل اليقظة أو مهارات إدارة الوقت للعاملين عن بُعد؛ حيث ستساعدهم هذه الجلسات في تَعَلُّم المهارات واكتسابها لتقليل الأخطار الصحية إلى أدنى حد، ووضع الحدود بين العمل والحياة الشخصية، وتحسين الفعالية. إن ممارسة ما يكفي من التمارين، وتناول الطعام والنوم بشكل جيد، والانفصال عن الأجهزة الرقمية لا تقل أهمية، إن لم تكن أكثر من ذلك، في سياق العمل عن بُعد أثناء الجائحة.
- يمكن للمدراء أيضاً الاستفادة بشكل كبير من التدريب الذي يركز على التَّعَلُّم حول نمذجة الأدوار والمشاركة الاستباقية والأساليب التعاونية التي ينبغي أن تصبح مَلامِح مركزية في تعزيز ديناميكيات الفرق التي تعمل عن بُعد.
- يمكن أن يؤدي تبادل الأفكار والنصائح على نحو منفتح من أجل العمل الفعال عن بُعد، وكذلك التحديات المتعلقة بإيقاعات العمل وإدارة الوقت والعادات الصحية، إلى تمكين الفرق من ممارسة رعاية ذاتية أفضل.

مثال الحالة: المديرية العامة للإدارة والتوظيف العام (البرتغال)

خلال جائحة كوفيد-19، أتاحت الهيئة المسؤولة عن التدريب في الإدارة البرتغالية، بالتعاون مع الجامعات، وحدة تدريبية مجانية عبر الإنترنت. لقد سمحت هذه الأداة للمشاركين بمتابعة التدريب بشكل مستقل وبناء مهارات جديدة بسرعة وعلى نحو هادف بطريقة تفاعلية؛ حيث يدير كل مشارك وقته بشكل مستقل ومرن، ويمكن الوصول إلى تلك الأداة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع. كما نُظِّمت عشر ندوات عبر الإنترنت لموظفي القطاع العام. أُستخدِمت هذه الوحدة التدريبية أيضاً لتعزيز مهارات الموظفين ذوي الياقات الزرقاء الذين لا تتوافق وظائفهم مع العمل عن بُعد. وبناءً على نجاح التدريب عبر الإنترنت المتاح لأصحاب العمل والموظفين على السواء، تخطط الإدارة البرتغالية للتطبيق على نطاق أوسع انتشاراً في المستقبل.

8.3 التركيز على: التوازن بين العمل والحياة

مقارنة بالعمل العَرَضي عن بُعد في الظروف العادية، يُعدّ العمل عن بُعد خلال جائحة كوفيد-19 أكثر صعوبة لأنه إلزامي وليس طوعياً، وبدوام كامل وليس بدوام جزئي أو عَرَضي. لقد أظهرت المُسوحات التي أجريت مع أشخاص يعملون من المنزل أثناء الجائحة أن هناك أيضاً تجارب إيجابية للعمل من المنزل (Cartmill، 2020). وتُعدّ إدارةُ العاملين عن بُعد القائمة على النتائج، وليس من خلال التركيز على عدد الساعات أو جداول العمل الخاصة التي يعملون فيها، الأداةَ الأكثر فائدة لدعم العمال في الحفاظ على التوازن بين عملهم وحياتهم. ومن خلال الحفاظ على عبء العمل القابل للإدارة ووضع توقعات واضحة وواقعية فيما يتعلق بالنتائج المُحدَّدة التي يتعين تحقيقها، يكون العمال مُجهَّزين بشكل أفضل لتنظيم وقتهم ومهامهم، بغية إيجاد التوازن الفعال بين التزامات عملهم وحياتهم الشخصية، بما في ذلك مسؤولياتهم العائلية.

يُعدّ التعارض بين العمل والحياة الذي يعاني منه العاملون عن بُعد بسبب الحدود غير الواضحة بين العمل والحياة الشخصية أحد أهم التحديات التي يواجهونها أثناء الجائحة. ودائماً ما يكون عدم وضوح الحدود الفاصلة بين العمل مدفوع الأجر والحياة الشخصية مشكلة في العمل عن بُعد، حتى في أفضل الأوقات، ولكن يبدو أنه يمثل مشكلة خاصة بسبب الظروف الفريدة للجائحة. في الواقع، لقد حطمت أزمة كوفيد-19 المفهوم بأن العمل بأجر والحياة الشخصية هما مجالان منفصلان تماماً، بالإضافة إلى أسطورة العامل المثالي بأن العمال يمكن وينبغي أن يكونوا دائماً متاحين لأداء وظائفهم المتعلقة بالعمل. لقد أظهرت الدراسات أن العمل عن بُعد يزيد من كثافة العمل والتداخل بين العمل والمنزل، مما يؤدي إلى آثار سلبية على رفاه العاملين عن بُعد ومستويات الكَرْب (الإجْهاد) لديهم (Eurofound وILO، 2017).

يجد الأشخاص الذين لديهم أطفال أن الجمع بين إغلاق المدارس ومرافق رعاية الأطفال لمدة طويلة مع العمل عن بُعد بدوام كامل يمثل تحدياً كبيراً. وفي مسح حديث، أفاد أكثر من واحد من كل خمسة أشخاص (22 بالمائة) يعيشون مع أطفال صغار (أقل من 12 عاماً) بوجود صعوبات في التركيز على عملهم طوال الوقت أو معظمه، مقارنةً بنسبة 5 بالمائة فقط من الأسر التي ليس لديها أطفال و7 بالمئة مع أطفال تتراوح أعمارهم بين 12 و17 عاماً (Eurofound، 2020b). وعلى وجه التحديد، أفاد الوالدان الوحيدان أو والدا الأطفال الذين يعانون من إعاقة أو صعوبة في التَّعَلُّم أن الموقف مُجهِد للغاية.

من ناحية أخرى؛ أفاد المُستجيبون للمسح أنهم يُثَمِّنون زوال الوقت والكَرْب (الإجْهاد) الناجِمَين عن الانتقال إلى المكتب، وقضاء المزيد من الوقت مع أطفالهم وأزواجهم، وكذلك مرونة ساعات العمل.

ولكن كيف يمكن للعمال الانفصال بشكل فعال عن العمل عندما تصبح حياتهم الشخصية والمهنية غير واضحة معاً؟ يمكن للمؤسسات النظر في الإجراءات التالية، من بين أمور أخرى، للمساعدة في تحسين التوازن بين العمل والحياة للعاملين لديها عن بُعد، بما في ذلك عن طريق تمكينهم من الانفصال عن العمل بشكل فعال خلال فترات مُحدَّدة:

- دعم إدارة الحدود بين العمل والحياة من خلال وضع توقعات واضحة حول مُخْرَجات العمل، وفي نفس الوقت منح العمال المرونة لإدارة جداول العمل الخاصة بهم بناءً على احتياجاتهم الفردية.
- ضمان شعور العاملين بالقدرة على الانفصال عن العمل في أوقات محددة مُخصَّصة للراحة والحياة الشخصية دون تداعيات سلبية على حياتهم المهنية.
- تشجيع التواصل والتعاون بدون عوائق بين العمال والمدراء حول وضع الجداول الزمنية للعمل والتوافر وتحديد الحدود داخل الفرق.
- دعم العمال الذين لديهم أطفال صغار أو مسؤوليات رعاية أخرى الذين قد يواجهون صعوبات في إنجاز عملهم والوفاء بتوقعات أصحاب العمل. ينبغي دعم مثل هؤلاء الأفراد بتدابير هادفة، مثل الإجازة الوالدية الخاصة التي أصبحت قائمة في العديد من البلدان، حيث يتم تنظيمها على أساس الحوار الاجتماعي والمشاورات بين العمال وأصحاب العمل، على أساس إما دوام كامل أو جزئي.

> أظهر لنا سياق الجائحة الحالي أن العمل عن بُعْد هو طريقة مميزة بين مجموعة من التدابير التي تعزز مرونة العمل وزيادة استخدام التكنولوجيا إلى أقصى حد؛ على سبيل المثال، للتوفيق بين العمل والحياة الأسرية أو لإدارة أفضل للوقت من جانب العامل. لقد كانت تلك عملية معقدة ولكنها ناجحة. لقد كانت هناك مبادئ توجيهية واضحة، ليس لوقاية وحماية صحة العمال والمُستخدِمين فحسب، ولكن أيضاً لضمان استمرارية الخدمات العامة، الدور النهائي للإدارة العامة. وفيما يتعلق بالمستقبل، بعد انقضاء هذه الفترة، تهدف الحكومة البرتغالية إلى إبقاء ما لا يقل عن 25% من العمال في العمل عن بُعْد، في نطاق العمال الذين يمكنهم أداء وظائفهم عن بُعْد. يُعدّ الوقت الذي نعيشه إحدى المحن الكبيرة، حيث يلعب فيها كل واحد منا دوراً حاسماً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وبناء الجسور.
>
> **José Couto** - سكرتير الدولة للإدارة العامة، البرتغال

4. البعد المتعلق بالنوع الاجتماعي للعمل عن بُعْد خلال جائحة كوفيد-19

إن عالم العمل، بما في ذلك العمل عن بُعْد، قائم على أساس النوع الاجتماعي. وفي ظل الظروف العادية، قد يضر العمل عن بُعْد بالنساء، حيث يجب عليهن عادةً تحمل عبء كل من رعاية الأطفال والواجبات المنزلية بالإضافة إلى العمل بأجر؛ وبدلاً من ذلك، قد يساعدهن في تسهيل التوازن المطلوب بين عملهن وحياتهن. فعلى سبيل المثال، وجدت إحدى الدراسات البارزة أن العاملات عن بُعْد في المنزل أبلغن عن نتائج توازن أفضل قليلاً بين العمل والحياة من نظرائهن الذكور (Eurofound وILO، 2017). ويعتمد الأثر النهائي للعمل عن بُعْد على التوازن بين العمل والحياة المُبلَّغ عنه من قِبَل النساء والرجال على السواء على العديد من العوامل، بما في ذلك الإطار القانوني والتنظيمي الراسخ، والتقسيم السائد للعمل بين الجنسين، والثقافة التنظيمية، والسياسات والممارسات الخاصة بصاحب عملهم، من بين عوامل أخرى.

تتفاقم أوجه عدم المساواة بين الجنسين والتحديات الاجتماعية والاقتصادية القائمة التي تواجه المرأة بسبب الأزمة الحالية، والتي تتطلب أن تصبح الشركات والمؤسسات الأخرى أكثر استجابةً للنوع الاجتماعي في إجراءاتها المتعلقة بمعالجة أزمة كوفيد-19 (UN WOMEN، 2020). يجب الاستماع إلى النساء العاملات في الخطوط الأمامية في مجال الرعاية الصحية أو بيع المواد الأساسية بالتجزئة، أو العمل من المنزل مع مسؤوليات رعاية المسنين ورعاية الأطفال، وينبغي أن تُوَجِّه أصواتُهن وتحدياتهن وضعَ السياسات المستقبلية وسياسات الموارد البشرية فيما يتعلق بالعمل المرن. فضلاً عن ذلك، وفقاً لأحد التحليلات المبكرة، من المرجح أن يتأثر عمل المرأة بشكل أكثر حدة من جراء الأزمة الاقتصادية الناجمة عن الجائحة مقارنة بالرجال (ILO، 2020f).

فيما يلي بعض المجالات الهامة التي يجب إيلاؤها اهتماماً خاصاً من قِبَل المؤسسات:

- عندما تقوم المؤسسات بجمع البيانات، بما في ذلك المتعلقة بالجائحة، ينبغي أن تكون مُصنَّفة حسب النوع الاجتماعي من أجل فهم كيف تؤثر العوامل المختلفة على الرجال والنساء بشكل مختلف. ينبغي استخدام مثل هذه البيانات لإذكاء الوعي لدى القيادة العليا والمدراء من أجل ضمان إدراكهم وفهمهم للتأثيرات المختلفة على النساء والرجال وتنفيذ خطط الاستجابة وفقاً لذلك.
- قد تواجه المؤسسات تحديات عميقة تواجهها النساء فيما يتعلق بتحقيق التوازن بين عملهن بأجر ومسؤوليات الرعاية أثناء الجائحة. ومن أجل الترقيات؛ لا ينبغي أن تعطي تقييمات الأداء الأولوية فقط

للعمال الذين كانوا قادرين على مواصلة العمل بكامل طاقتهم أثناء الجائحة، أو معاقبة أولئك العمال الذين لم يتمكنوا من القيام بذلك بسبب التحديات الشخصية، مثل تعليم أطفالهم في المنزل عندما أُغلِقت المدارس العامة.

- يحتاج أصحاب العمل إلى إظهار التعاطف والإبداع في دعم العاملات والعاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤوليات الرعاية، لتجنب تركهم دون أي خيار آخر سوى تقليص ساعات عملهم أو ترك وظائفهم بالكامل، مما يزيد من أخطار تأخر النساء في حياتهن المهنية.
- تشير تقارير العديد من البلدان التي لديها حالياً أو كانت لديها إجراءات إغلاق بأمر من الحكومة لكبح انتشار فيروس كورونا إلى أن حدوث العنف المنزلي قد تصاعد بشكل كبير (ILO، 2020g). وبالنسبة للعديد من الناجيات من العنف المنزلي، يوفر العمل فترة راحة من عدم القدرة على التنبؤ بسوء المعاملة، ويمكن أن يكون هناك خطر مباشر داخل المنزل أكثر من خارجه. يلعب أصحاب العمل دوراً في إذكاء الوعي وتقديم الدعم والمساعدة للضحايا المحتملين، بالإضافة إلى تمكين جميع العمال من الاهتمام ببعضهم البعض واكتشاف علامات الإنذار المبكر بأن شيئاً ما قد يشير إلى حدوث إساءة أو عنف في منزل أحد زملائهم في العمل. ينبغي للمؤسسات أن تتبادل المعلومات مع العمال حول مكان الإبلاغ وطلب المساعدة لمكافحة العنف المنزلي، بما في ذلك الخطوط الساخنة الوطنية والمحلية وخدمات المُستجيبين المُدرَّبين، باستخدام كلمات رمزية خاصة يمكن للضحايا استخدامها للإشارة إلى الإساءة وبالتالي إطلاق استجابات من قِبَل السلطات المختصة، تماشياً مع اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن القضاء على العنف والتحرش في عالم العمل، 2019 (رقم 190) وتوصيتها المصاحبة لها، 2019 (رقم 206).
- ينبغي أن يستمر أصحاب العمل في تعزيز السياسات والتدابير الصديقة للأسرة، مع التركيز بشكل خاص على تشجيع الرجال على تقاسم مسؤوليات الرعاية غير مدفوعة الأجر والأعمال المنزلية بشكل متساو عن طريق مشاركة الموظفين المستهدفة والمبادرات الإبداعية، مثل أن يكون المدراء الذكور مثالاً يُحتذى بشأن الممارسات الجيدة، وحملات الوسائط الاجتماعية، والمُدَوَّنات أو الصور الداخلية، ومقاطع الفيديو، وما إلى ذلك. من المهم أن توفر ترتيبات العمل الجديدة للنساء والرجال على السواء فرصاً متساوية للعمل عن بُعْد وخيارات قابلة للتطبيق للتغلب على التعارض بين العمل والحياة (ILO، 2020f).
- إن أحد الجوانب المهمة التي يتعين مراعاتها هو أن العمل عن بُعد بدوام كامل والمستمر الذي فرضته قواعد التباعد الجسدي وإجراءات الإغلاق لا ينبغي أن يشكل انتكاساً كبيراً لإنجازات المساواة بين الجنسين السابقة، ولا ينبغي أن يعيق جهود التنوع والتضمين للمؤسسات.
- أخيراً، من الضروري إدراج المرأة والبعد المتعلق بالنوع الاجتماعي في الاستجابات لكوفيد-19 وفرق العمل الخاصة بهذا المرض.

5. الثقة والثقافة التنظيمية

يعتمد مدى استجابة وتجاوز المؤسسة للجائحة بشكل كبير على ثقافتها التنظيمية وقيمها. كيف أدارت التحول المُعقَّد إلى العمل عن بُعد، وكيف كانت هذه التجربة بالنسبة للعمال، هل يتم التوسط فيها من خلال عدة عوامل، مثل الثقافة ومهارات القيادة والشفافية ومستوى الثقة داخل المؤسسة.

سارع العديد من المؤسسات في الاستجابة للأزمة في وقت مبكر، حيث قدم بعضها فترة اختبار بشأن العمل عن بُعد لعمالها - ولم يَعُد الكثير منهم إلى أماكن عملهم منذ ذلك الحين. لقد استفاد أصحاب العمل الذين سارعوا في التواصل بشكل واضح وصريح مع عمالهم بشأن العمليات والأخطار المحتملة للجائحة، فضلاً عن دعم الموظفين لديهم في كل جانب من جوانب العمل عن بُعد، من قوى عاملة شديدة التحفيز ومستوى متزايد من الثقة وأثر إيجابي على الثقافة التنظيمية على المدى الطويل.

الثقة هي "الغراء" الذي يجمع كل جوانب العمل عن بُعْد معاً. يحتاج المدراء والعاملون عن بُعْد وزملاؤهم إلى الثقة ببعضهم البعض. لا يمكن أن يكون العمل عن بُعْد فعالاً بدونها (ILO، 2020a). يمكن للمؤسسات بناء الثقة بشكل استباقي، حتى لو كانت الفرق تعمل عن بُعْد.

فيما يلي بعض الخطوات التي يمكن للعمال والمؤسسات اتخاذها لبناء الثقة والحفاظ على علاقات تتسم بالثقة بين الموظفين ومع الإدارة:

- يحتاج العمال إلى الشعور بأنهم ذو صلاحيات لاتخاذ القرارات دون الخوف من التداعيات السلبية؛ كما يحتاجون أيضاً إلى طمأنتهم بأن ارتكاب الأخطاء هو جزء من عمليتي التَّعَلُّم والتطوير. وإذا شعر العمال بالثقة، فإنهم لن يقوموا بإشراك الكثير من الزملاء الآخرين دون داعٍ في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات، الأمر الذي سيُترجَم إلى كفاءات زمنية للفريق بأكمله.
- من أسرع الطرق لبناء الثقة أن تكون مُحدَّداً للغاية بشأن ما هو مُتوقَّع من العمال ومتى. وبمجرد أن يتمكن المشرفون المباشرون من بيان هذه التوقعات بوضوح شديد، وإشراك العمال بشكل مثالي في مناقشة الأهداف والغايات، تكون هناك حاجة أقل إلى الإدارة التفصيلية، حيث تصبح قضايا الأداء واضحة جداً.
- ينبغي تنشيط واستدعاء العمال الذين يحملون لواء السلطة الوطنية المُعتمَدة لثقافة المؤسسة ويعملون كسفراء لها للثقافة؛ فبإمكانهم تنظيم وابتكار الأنشطة التي تغذي الثقافة التنظيمية حتى عندما يعمل العاملون عن بُعْد، على سبيل المثال، عبر مجموعات دعم الأقران والأحداث غير الرسمية والمسابقات الممتعة ومبادراتهم الأخرى.
- يحتاج العمال إلى معرفة متى وكيف يمكنهم الوصول إلى زملائهم والمشرفين المباشرين للحصول على الدعم، وكيف يُتوقَّع منهم التبليغ عن تقدمهم.
- إن ضمان الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الفرق نشطة حتى عندما تعمل الفرق عن بُعْد سيكون له أيضاً فوائد لبناء الثقة. أظهرت مكالمات الفيديو غير الرسمية المشتركة مع استراحات القهوة الافتراضية أو وجبات الغداء أو أنشطة فريق تبادل الخبرات خلال أزمة كوفيد-19 أثراً إيجابياً على رفاه العمال وشعورهم بالانتماء إلى المؤسسة والثقة المتبادلة.
- هناك الآن دور أكثر أهمية للمدراء للعبه في ضمان الرفاه النفسي للموظفين، من خلال التواصل بانتظام حول الوضع الحالي في المؤسسة وتوقعات الأجور والحوافز وظروف العمل. على سبيل المثال، لقد أثبت تنظيم اجتماعات مفتوحة أسبوعية عبر الإنترنت في مبنى البلدية، يخاطب خلالها كبار القادة القوى العاملة بأكملها بآخر المستجدات والردود على الأسئلة، أنه هام في بناء الثقة والحفاظ عليها.
- يُعدّ الاستماع باهتمام إلى مخاوف العمال والتحديات التي تواجههم، فضلاً عن أفكارهم، وتقديم المرونة والدعم، أموراً بالغة الأهمية أيضاً لبناء والحفاظ على علاقات عمل قائمة على الثقة.
- تُعدّ أيضاً نمذجةُ الأدوار للقيم التنظيمية من قِبَل كبار المدراء، مثل الثقة والتعاطف، طرقاً فعالة للغاية لدعم العمال من خلال تطوير السلوكيات التي تتماشى مع الثقافة المرغوبة للمؤسسة.
- تلعب المجموعاتُ غير الرسمية داخل المؤسسة، مثل مجموعات موارد الموظفين أو مجموعات التقارب[6]، دوراً مهماً في دعم ثقافة المؤسسة أثناء الجائحة وتعزيز الثقة. ومن المهم تشجيع تلك المجموعات على مواصلة اجتماعاتها المُنتظَمة وأنشطتها وجهود التوظيف، حتى ولو كان معظم العاملين يعملون عن بُعْد. تُعدّ المجموعاتُ التي تدعم الآباء أو الأمهات الوحيدات أو الوالدَين اللذين لديهما طفل معوق أو يعاني من صعوبة في التَّعَلُّم مفيدةً بشكل خاص لتبادل المعلومات والدعم المتبادل.

أخيراً، هناك مقترح، ألا وهو أن المؤسسات بحاجة إلى الامتناع عن استخدام أدوات وبرمجيات مراقبة الموظفين وترصدهم، والتي قد تبدو للوهلة الأولى وكأنها تَعِد بإصلاح سهل لإدارة أداء العاملين عن بُعْد ولكنها تثير عدداً من

6 مجموعات موارد الموظفين هي مجموعات من الموظفين الذين ينضمون معاً في مكان عملهم بناءً على الخصائص المشتركة أو تجربة الحياة. تُعرَف مجموعات موارد الموظفين أيضاً باسم مجموعات التقارب (Sample، 2011).

الأسئلة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية. وإذا لم يتم التعامل مع هذه المخاوف، فمن المحتمل أن تؤثر بشكل كبير على العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، مما يقلل الثقة بالإدارة ويؤدي إلى مواقف سلبية وسلوكيات عكسية (McParland، Connolly، 2020).

6. استجابات السياسات لدعم أصحاب العمل والعمال في إدخال العمل الفعال عن بُعْد واستدامته

استدعت الطبيعةُ المُدمِّرة لجائحة كوفيد-19 استجابات حكومية سريعة وجذرية للحد من التفاعلات الاجتماعية، بهدف إبطاء انتشار الفيروس وضمان عدم زيادة العبء على نُظُم الرعاية الصحية. ومن بين هذه الإجراءات الحكومية كان الإغلاق المؤقت للأعمال غير الأساسية والمؤسسات الأخرى، وأيضاً سياسات تشجعهم على السماح للعمال الذين تتوافق وظائفهم مع العمل عن بُعْد بالعمل من المنزل.

ومع ذلك، لم يكن التحول من العمل القائم على المكتب إلى العمل عن بُعْد انتقالاً بسيطاً أو سلساً لجميع الشركات والمؤسسات العامة، لاسيما لمن لديهم خبرة سابقة محدودة في العمل عن بُعْد. فيما يلي بعض أسباب صعوبة إجراء هذا الانتقال:

- الثقافة التنظيمية، و
- مقاومة الإدارة، و
- الافتقار إلى أدوات وأجهزة تكنولوجيا المعلومات المناسبة، و
- العمليات الورقية المُرهِقة، و
- المهارات وموارد التدريب لدعم الفرق التي تحولت إلى العمل عن بُعْد، و
- الافتقار إلى المبادئ التوجيهية الداخلية للصحة والسلامة للمكتب المنزلي، و
- تشريعات العمل التي لا يتمتع بها العاملون عن بُعْد بنفس الحقوق والحماية التي يتمتع بها العاملون في المكتب، و
- مخاوف بشأن أمان البيانات، وقضايا الخصوصية.

إن توسيع نطاق العمل عن بُعْد للعمال هو دور مشترك بين الأقسام والوكالات الحكومية ذات الصلة، وممثلي أصحاب العمل ونقابات العمال، والهيئات المهنية الداعمة لأصحاب العمل. ويمكن لكافة هذه الجهات الفاعلة المتنوعة أن تسهم في انتقال أكثر سلاسة من العمل القائم على المكتب إلى العمل عن بُعْد من خلال تقديم المَشورَة ومصادر المعلومات والندوات عبر الإنترنت والدعم المالي أثناء الجائحة وما بعدها.

ما هي خيارات السياسة الرئيسية لدعم أصحاب العمل والعمال فيما يتعلق بالعمل عن بُعْد؟

1. **توفير معلومات مُحدَّثة وموثوقة ويمكن الوصول إليها لجميع أصحاب المصلحة بشأن العمل عن بُعْد خلال جائحة كوفيد-19 من خلال:**
   - تقديم توضيح حول قابلية تطبيق الحقوق والالتزامات القائمة والتغييرات التي أُعتمِدت بسبب الجائحة.
   - تقديم النصح أو الإرشادات بشأن الحد الأدنى من المعدات المطلوبة اللازمة للعمل عن بُعْد (بما في ذلك الحواسيب وتطبيقات البرمجيات).
   - توفير معلومات مُوجَزة وإذكاء الوعي بشأن الصحة والسلامة، بما في ذلك الأرغونومية (التلاؤم) الصحيح.

- إصدار توصيات بشأن كيفية منع تهديدات الأمن السِّبْراني (الأمن المعلوماتي) عندما يعمل العمال من المنزل، بالإضافة إلى تقديم إرشادات حول كيفية امتثال أصحاب العمل للوائح حماية البيانات والخصوصية، مثل لائحة حماية البيانات العامة للاتحاد الأوروبي (GDPR)[7].

مثال الحالة: العمل الذكي (إيطاليا)

نُظِّم في إيطاليا العمل الذكي، المعروف أيضاً باسم العمل السريع، بالقانون رقم n. 81/2017، حيث يهدف بشكل رئيسي إلى تعزيز التوفيق بين العمل والحياة الأسرية، من أجل زيادة تنافسية الشركة وعلاقة الثقة بين العامل وصاحب العمل. يعتمد هذا الشكل الجديد من العمل على استخدام مرونة العمل والإدارة القائمة على الأهداف. رسمياً، يتطلب ترتيب العمل الذكي اتفاقاً فردياً بين العامل وصاحب العمل بشكل مكتوب.

استجابةً لجائحة كوفيد-19، تم اعتماد مرسوم صادر عن رئيس الوزراء في الأول من آذار/مارس 2020، والذي على أساسه يمكن لأصحاب العمل السماح لعمالهم بالعمل عن بُعد، حتى بدون الاتفاقات الفردية كتابياً، بموجب القانون رقم 81/2017. وسيُعتبر العمل الذكي كتدبير للصحة والسلامة في العمل لفترة محدودة، 6 أشهر من المرسوم. فيما يتعلق بالمتطلبات الرسمية لترتيب العمل الذكي المُبسَّط، ينبغي لأصحاب العمل توفير أدوات تكنولوجيا المعلومات اللازمة للموظفين للقيام بعملهم عن بُعد. كما يجب على أصحاب العمل أيضاً إرسال معلومات إلى الموظفين لديهم حول الأخطار المتعلقة بالصحة والسلامة المحتملة الناشئة عن ترتيبات العمل تلك.

2. تقديم أشكال متنوعة من الدعم المالي والضريبي والإداري وغير ذلك من أشكال الإغاثة للمؤسسات من خلال:

- تقديم دفعة واحدة لمرة واحدة أو دعم نقدي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لشراء المعدات لتمكين العمال من العمل من المنزل.
- تقديم إعانات مُخصَّصة لخدمات التدريب لدعم التحول إلى العمل عن بُعد.
- استحداث تدابير دعم ضريبي ومالي، مثل تأجيل المدفوعات، أو تخفيض الأسعار، أو الدفع على أقساط لتخفيف العبء المالي على أصحاب العمل، بشرط أن يسمحوا لعمالهم بالعمل من المنزل وتشجيعهم على ذلك.
- تخفيف بعض الإجراءات البيروقراطية المتعلقة بمكان العمل؛ على سبيل المثال، فيما يتعلق بمراجعات الصحة والسلامة لبيئة المكتب المنزلي، بغية السماح بالتنفيذ الفوري للعمل عن بُعد، بشرط أن يقوم كل عامل بإجراء تقييم ذاتي لمكان عمله.
- توفير المرونة والتخفيف من اللوائح الحالية حسب الاقتضاء (على سبيل المثال، التزام صاحب العمل بتوفير مقاعد تحقق الشروط الأرغونومية (التلاؤمية) أو توقيع اتفاق بشأن العمل عن بُعد قبل بدء فترة العمل عن بُعد).

مثال الحالة: مشروع مالطا - نظام المنح النقدية للعمل عن بُعد (مالطا)

في السادس عشر من آذار/مارس 2020، أصدر مشروع مالطا وثيقة مبادئ توجيهية واستمارة طلب في إطار خطة تطوير الأعمال والاستمرارية لتسهيل قيام أصحاب العمل بتوفير ترتيبات العمل عن بُعد للموظفين لديهم الذين يُمكِنهم تنفيذ عملهم من مكان إقامتهم. دعمت الدعوة أصحاب العمل للاستثمار في التكنولوجيا التي تُمَكِّن العمل عن بُعد، وللتغطية الجزئية لتكاليف حلول العمل عن بُعد. كانت الدعوة لتقديم الطلبات بموجب هذه الخطة مفتوحة لجميع المشاريع بغض النظر عن الحجم والقطاع، بالإضافة إلى أن الحد الأقصى كان 500 يورو لكل اتفاق عمل عن بُعد و4,000 يورو لكل مشروع. تم تقديم 1,001 طلبٍ للحصول على هذه المنحة، وتم تحديد 845 منها على أنها مُؤَهَّلة.

7 اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) (2016/679) هي لائحة في قانون الاتحاد الأوروبي بشأن حماية البيانات والخصوصية في الاتحاد الأوروبي والمنطقة الاقتصادية الأوروبية؛ كما تتناول اللائحة نقل البيانات الشخصية خارج الاتحاد الأوروبي والمنطقة الاقتصادية الأوروبية. تحمي هذه اللائحة الحقوق الأساسية والحريات للأشخاص الطبيعيين ولاسيما حقهم في حماية البيانات الشخصية.

.3 دعم العاملين عن بُعد من خلال:

- إدخال لوائح جديدة للعمل عن بُعد، حسب الاقتضاء، التي يمكن أن تشمل معايير تحسين الحماية لجميع العمال الذين يعملون عن بُعد، وإشارات إلى المرونة في جداول العمل، والقدرة على الانفصال عن العمل في الأوقات المحددة للراحة والحياة الشخصية، والاستخدام المناسب لأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتدابير المتعلقة بالقواعد الصحية والسلامة، والحقوق الجماعية.
- السَّداد (الكلي أو الجزئي) لتكاليف الكهرباء و/أو الاتصالات و/أو التدفئة و/أو تكييف الهواء، وغيرها من التكاليف الخاصة بالعمل عن بُعد للعمال الذين يعملون من المنزل.
- توفير مرونة إضافية للعاملين عن بُعد فيما يتعلق بساعات العمل والتحكم في جداول عملهم (على سبيل المثال، قد يبدأ يوم عمل العامل عن بُعد في وقت مبكر أو ينتهي في وقت متأخر بناءً على الاحتياجات الفردية، مثل مسؤوليات الرعاية والتزامات التعليم في المنزل).
- تقديم تدابير ضريبية للعمال الذين يعملون عن بُعد من بلدان أخرى غير الدولة التي تقع فيها مقرات صاحب العمل، كي لا يدفعوا ضريبة الدخل المزدوجة.

مثال الحالة: قانون تنظيم العمل عن بُعد (السلفادور)

في 20 آذار/مارس 2020، أقرت الجمعية التشريعية لجمهورية السلفادور قانون تنظيم العمل عن بُعد، والذي كان قيد المناقشة لمدة عام قبل الموافقة عليه؛ وقد تم سن هذا القانون كنتيجة لزيادة انتشار العمل عن بُعد بسبب جائحة كوفيد-19. لا يُطبَّق القانون الجديد إلا على الموظفين الذين لديهم عقد عمل قائم، وهو قابل للتطبيق في القطاعين الخاص والعام على السواء، كما أنه طوعي تماماً؛ ويجب أن يكون هناك اتفاق مكتوب بين الطرفين، الموظف وصاحب العمل، حيث يتفقان فيه على شروط وأحكام الترتيبات. والأهم من ذلك، أن القانون يحدد الأنماط المتعلقة بساعات عمل العامل عن بُعد والمكان الذي يتم فيه تنفيذ المهام. يقع على عاتق أصحاب العمل نفس الالتزامات المنصوص عليها بالفعل في قانون العمل وأيضاً مسؤولية توفير الأدوات اللازمة للعمل عن بُعد. يتمتع العاملون عن بُعد بنفس الحقوق التي يتمتع بها الموظفون العاملون في مقر صاحب العمل، مثل الضمان الاجتماعي، والسلامة والصحة المهنيتين، والحرية النقابية. (La Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador، 2020).

تُقدِّر وكالة تعزيز الاستثمار في السلفادور (PROESA) أن هذا النوع من ترتيبات العمل المرنة يمكن أن ينقذ ما يقرب من 20,000 وظيفة ربما ضاعت كنتيجة للجائحة، خاصة في قطاع مراكز الاتصالات (Rivas، 2020).

.4 إشراك الشركاء الاجتماعيين في تصميم العمل عن بُعد وتنفيذه، وفقاً لمبادئ اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن المفاوضة الجماعية، 1981 (رقم 154) من خلال:

- التشاور معهم بشأن القواعد واللوائح التي تُنظِّم العمل عن بُعد.
- إعلام أعضائهم بفوائد العمل عن بُعد وتقديم المساعدة في الانتقال إلى العمل عن بُعد.
- استخدام شبكاتهم الواسعة لتبادل الخبرات، وتمكين بعضهم البعض، ونشر المعلومات الحكومية المهمة المتعلقة بالعمل من المنزل.
- يلعب ممثلو النقابات العمالية دوراً في مُساءلة أصحاب العمل فيما يتعلق بسلامة مكان العمل. فعندما يشعر ممثلو النقابات العمالية بأن أماكن العمل غير آمنة بسبب التلوث الناجم عن كوفيد-19، ينبغي لهم الاتصال بالفريق القانوني لنقابتهم للحصول على مَشورَة عاجلة بشأن اتخاذ الإجراءات وفقاً لاتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن السلامة والصحة المهنيتين، 1981 (رقم 155).
- ضمان أن أصحاب العمل يؤدون مسؤولياتهم بالكامل فيما يتعلق بإبقاء العمال على اطلاع وتدريبهم بشأن تدابير السلامة والصحة المهنيتين عند العودة إلى مكان العمل. ويمكن للنقابات العمالية أيضاً دعم العمال من خلال الحفاظ على التواصل الفعال مع أعضائها.

مثال الحالة: توصيات بشأن العمل عن بُعد بهدف استئناف الأنشطة المهنية وآفاق المستقبل (فرنسا)

مع تقدم التخفيف من القيود في فرنسا، في منتصف أيار/مايو 2020، أصدرت ثلاث نقابات عمالية رئيسية - الاتحاد الديمقراطي الفرنسي للعمال، والاتحاد الفرنسي للعمال المسيحيين، والاتحاد الوطني لنقابات العمال المستقلة - بياناً مشتركاً يهدف إلى توفير خارطة طريق لمستقبل العمل عن بُعد في فرنسا. تشمل النقاط المختلفة في هذا البيان المشترك ما يلي:

- ينبغي أن يخضع العمل عن بُعد لحوار اجتماعي يتسم بالجودة بين أصحاب العمل والعمال، وينبغي أن يستند العمل عن بُعد إلى ميثاق أو اتفاق مُتَّفَق عليه.
- عندما تزيد المؤسسات العمل عن بُعد على نحو عَرَضي، فإنها تحتاج أيضاً إلى إعادة التفكير في كيفية تنظيم العمل.
- يحتاج كل دور إلى أن يؤْخَذ في الاعتبار بشأن توافقه مع العمل عن بُعد؛ وعند تصميم أدوار جديدة، يجب تضمين العمل عن بُعد في عملية التصميم.
- يجب حماية الطبيعة الطوعية للعمل عن بُعد.
- يجب مراعاة قضايا الرَّقْمَنَة والصحة والسلامة.
- يجب أن تراعي التدابير المذكورة أعلاه الوضع الخاص للعمال ذوي الإعاقة.
- تحتاج المؤسسات إلى الاستثمار في المواد والعمليات المطلوبة للعمل الفعال عن بُعد، لضمان توفير أعلى جودة ممكنة للعمل عن بُعد للعمال.

7. مستقبل العمل عن بُعد ما بعد جائحة كوفيد-19

مع بدء بعض البلدان في دخول المرحلة التالية من إدارة الاستجابة لجائحة كوفيد-19، يستعد أصحاب العمل لعودة عمالهم إلى المكاتب والمصانع والورش. ومع ذلك، لن تكون إعادة فتح أماكن العمل والاقتصاد ثابتة؛ فقد تكون عرضة لانتكاسات من موجة ثانية من الفيروس؛ وعلى أي حال، لن يحدث هذا بالتأكيد في يوم واحد.

في نيسان/أبريل 2020، أصدرت منظمة الصحة العالمية رسالة لا لبس فيها تسلط الضوء على أخطار العودة السريعة إلى مكان العمل، حيث من المرجح أن يؤدي الرفع المبكر لتدابير التباعد الجسدي إلى معاودة لا يمكن فيها التحكم في انتقال كوفيد-19 وموجة ثانية ضخمة من الحالات (WHO، 2020b).

إن عدم اليقين الذي يحيط بتطوير لقاح آمن وفعال ونشره، علاوة على الافتقار إلى الخيارات العلاجية، سوف يعيق الانتعاش الاقتصادي والعودة إلى "الوضع الطبيعي" لجميع المؤسسات عملياً. وستحاول البلدان الانتقال بطريقة مضبوطة من سيناريو انتقال سريع إلى وضع ثابت ومُستدام لمستوى منخفض أو معدوم، ويحتاج كل مَعْني في عالم العمل إلى المساهمة في عملية عودة منهجية ومُنظَّمة جيداً إلى العمل من خلال تبني سلوكيات جديدة حكيمة على المديين القصير والمتوسط.

لا يزال يتعين تحديد التأثير الكامل لكوفيد-19 على أسواق العمل. ومع ذلك، من المرجح أن تظل معدلات العمل عن بُعد أعلى بكثير مما كانت عليه قبل ظهور الجائحة (أنظرْ على سبيل المثال Eurofound، 2020a).

سيتعين على الحكومات والشركاء الاجتماعيين التخطيط للعديد من السيناريوهات المختلفة، التي ستتم فيها زيادة القيود أو تخفيفها وفقاً لكيفية تقدم الجائحة أو تراجعها في أراضيهم، والاستعداد لترتيبات العمل عن بُعد حتى تصبح مُعمَّمة مرة أخرى في وقت قصير.

وخلال الفترة القادمة التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين، سيتعين على العمال وأصحاب العمل والحكومات التَّكَيُّف مع طريقة جديدة للعيش والعمل، حيث سيتطلب ذلك سلوكيات جديدة ومعايير جديدة. وعلى الأرجح سيشمل ذلك شكلاً مختلطاً من العزلة (أي العمل عن بُعد) والتخفيف (أي إمكانية استخدام مكان العمل ولكن مع ظروف مضبوطة تستند إلى التباعد الجسدي).

لقد بدأت إجراءات الإغلاق والعمل الجماعي عن بُعد التي فرضتها الحكومة في حالات الطوارئ في العديد من البلدان، ولم يشارك الشركاء الاجتماعيون في كثير من الأحيان في التفاوض أو تصميم ترتيبات العمل عن بُعد، باستثناء عدد قليل من البلدان حيث تكون هذه العمليات متأصلة بعمق في المؤسسات القائمة في كافة المستويات، مثل ألمانيا وبلدان الشمال. وللمضي قدماً، سيكون من الأمور الأساسية التأكد من أن الشركاء الاجتماعيين يلعبون دوراً مركزياً في استخلاص الدروس المستفادة من المرحلتين الأوليتين من الاستجابة الأولية للجائحة وانتقال العمال من العمل القائم على المكتب إلى العمل عن بُعد، وتطبيق هذه الدروس لتنقيح سياسات العمل عن بُعد القائمة أو الشروع في سياسات جديدة.

لقد وجدت البحوث والمُسوحات في المراحل المبكرة أن نسبة عالية جداً من العمال ترغب في العمل عن بُعد - حتى بعد رفع قيود التباعد الجسدي. بالإضافة إلى ذلك، أدرك بعض العمال الآن أنه يمكن أداء وظائفهم خارج المساحات المكتبية التقليدية، وأصبحوا الآن أكثر راحة باستخدام التكنولوجيا. وقد رأى العديد من القادة الذين كانوا في السابق يقاومون عمل فرقهم من المنزل أنه يمكن القيام بذلك وهم يدعمون كثيراً العمل عن بُعد. على سبيل المثال، تشير دراسة أُجريت على 1,000 من مالكي المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومتخذي القرارات في 19 مدينة في جميع أنحاء المملكة المتحدة إلى أن تقريباً واحدة من كل ثلاث (29 بالمئة) من المنشآت الصغيرة والمتوسطة تخطط لزيادة مرونة العمل بعد الجائحة (Smith، 2020).

مثال الحالة: مَصرِف الخدمات المالية متعدد الجنسيات (كندا)

قام المَصرف بتوظيف حوالي 45,000 شخص لغاية الحادي والثلاثين من كانون الثاني/يناير 2020، وكان لا يعمل عن بُعد من القوى العاملة قبل أزمة كوفيد-19 إلا 5% منها. دفعت جائحة كوفيد-19 المَصرف إلى إجراء إعادة تقييم شاملة لسياساته المتعلقة بمكان العمل. وتوقع المَصرِف أن ما يصل إلى 80% من موظفيه - حوالَي 36,000 موظف - قد يتبنون ترتيبات عمل مرنة جديدة تجمع بين العمل من المنزل والذهاب إلى المكتب، حتى بعد تراجع الجائحة.[8]

بالإضافة إلى أصحاب العمل والعمال الذين ينظرون في توسيع أساليب العمل عن بُعد، كان العملاء والزبائن أيضاً أكثر استعداداً لقبول أن الخدمات التي يحتاجونها يتم تقديمها من قِبَل فرق أو موظفين يعملون عن بُعد من مواقع بعيدة.

وللمضي قدماً، يمكن لأصحاب العمل في المؤسسات الخاصة والقطاع العام على السواء أن يأخذوا بالاعتبار وجودَ جزء أكبر من القوى العاملة لديهم تعمل عن بُعد بعد الجائحة؛ وفي ما يلي بعض النقاط التي قد يرغبون في النظر فيها أثناء التحضير لهذا «الوضع الطبيعي الجديد والأفضل» المحتمل:

- تحديث أو إعداد سياسة العمل عن بُعد والعودة إلى العمل بناءً على التجربة مع خطة كوفيد-19 الأولية التي تأخذ في الحسبان ردود الفعل الواردة من العمال والإدارة فيما يتعلق بما نجح بشكل جيد وما يمكن تحسينه، والحاجة المحتملة إلى الاستثمار في التقنيات الرقمية الجديدة اللازمة لإجراء الأعمال عن بُعد على المدى الطويل من خلال العمل عن بُعد على نحو أكثر كفاءة.
- من الضروري إشراك العمال وممثليهم في مراجعة الدروس المستفادة من المرحلة الحالية للجائحة فيما يتعلق بكيفية انتقال الإدارة والعاملين إلى العمل عن بُعد، ثم استخدام هذه الخبرات لتعديل سياسات العمل عن بُعد الحالية أو الشروع في سياسات جديدة.
- تضمين مبادئ توجيهية لاتخاذ القرار فيما يتعلق بحماية الفئات شديدة التأثر داخل القوى العاملة، مثل العمال الذين يعانون من ظروف صحية أساسية والعمال كبار السن، الذين قد يواجهون أخطاراً أكبر لحدوث مشاكل صحية خطيرة، والعاملين الذين يقطنون في منزل مع شخص مصاب بظروف صحية، والنساء اللاتي من المرجح أن يتحملن عبئاً غير متناسب في مسؤوليات الرعاية في حالة إغلاق المدارس أو نُظُم الرعاية (ILO، 2020a). وتُعدّ العاملات الحوامل والأمهات الجدد شديدات التأثر بشكل خاص خلال أي أزمة صحية؛ لذلك يتعين على أصحاب العمل الامتثال لاتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن حماية الأمومة

8 أُخِذت المعلومات الواردة في هذا الإطار من مقابلات سرية مع ممثلي الشركة.

(مراجعة)، 2000 (رقم 183) واتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن العمال ذوي المسؤوليات العائلية، 1981 (رقم 165) وتوصيتهما المصاحبتين لهما، 2000 (رقم 191) و1981 (رقم 156) على التوالي.

- تقييم الأدوار المختلفة داخل المؤسسة، بهدف تحديد ما إذا بالإمكان أداؤها عن طريق العمل عن بُعد، جزئياً على الأقل، جنباً إلى جنب مع عدد معين من الأيام يتم العمل فيها في موقع عمل صاحب العمل. وتحديث سياسة العمل عن بُعد للمؤسسة بناءً على هذه النتائج، بالإضافة إلى خطط العمل عن بُعد الفردية للعمال.
- النظر بتعديل السياسات الحالية للعمل عن بُعد للتأكد من التزامها بشروط وأحكام اتفاقات المفاوضة الجماعية الخاصة بها.
- تقييم خبرة العاملين في العمل عن بُعد على أساس مستمر ومراقبة احتياجاتهم المتغيرة من خلال إجراء مُسوحات منتظمة للموظفين، والمقابلات، ومجموعات التركيز، وجلسات الأسئلة والأجوبة، من أجل ضمان أن أصواتهم يتم تضمينها في تصميم وتنفيذ السياسات المستقبلية للعمل عن بُعد.
- تقييم احتياجات التَّعَلُّم للعمال والمدراء بانتظام، ثم تطوير وتقديم تدريب مُحدَّد لبناء المهارات والثقة لطرق جديدة للعمل؛ بما في ذلك العمل عن بُعد، وأشكال أخرى من العمل المرن (مثل ترتيبات الوقت المرنة)، والساعات المتقطعة، والفرق المتناوبة، وجداول التناوب، وما إلى ذلك.

مثال الحالة: مؤسسة الأثاث (مؤسسة عالمية)

عادة ما تكون مؤسسة الأثاث في الولايات المتحدة غير رسمية بقدر كبير فيما يتعلق بأساليب العمل المرنة، لكنها تقوم حالياً بإضفاء الطابع الرسمي على المبادئ التوجيهية المتعلقة بالعمل المرن. لقد نتج ذلك عن الحاجة إلى تقليل الكثافة في المكاتب؛ وقد تم تصميم المبادئ التوجيهية لضمان المساواة في جميع مواقعها على مستوى العالم. يكمن الغرض من هذه المبادئ التوجيهية في مساعدة الموظفين والقادة، وضمان الموضوعية في اتخاذ القرار لأنها تحدد من هو الأنسب للعمل عن بُعد. وتستند المؤسسة إلى تقييمات العوامل؛ مثل طبيعة العمل، وأنماط العمل المُفَضَّلة، وتوافر مساحة المكتب (بالنظر إلى المبادئ التوجيهية الجديدة المتعلقة بالتباعد الجسدي ومتطلبات الحكومة الإقليمية)، وتوافر خيارات المكتب المنزلي للموظفين. تعمل المؤسسة أيضاً على إغناء المبادئ التوجيهية بمجموعات أدوات لدعم العمل المرن والتطوير للقادة الذين يجب عليهم القيادة من بُعد بشكل متزايد.[9]

قد يرغب واضعو السياسات أيضاً في النظر في الإجراءات التالية للمساعدة في تعزيز بيئة تمكينية للعمل عن بُعد في الشركات الخاصة والمؤسسات العامة على السواء:

- مراقبة وتقييم مدى قبول حوافزهم المالية المقترحة وكذلك تأثير جهودهم التشريعية خلال المراحل الأولى من الجائحة، والتَّعَلُّم من ردود الفعل تلك، والبناء على النجاحات لدعم أفضل لأصحاب العمل لتنفيذ العمل عن بُعد بشكل فعال.
- إذا لم تكن قد فَعَلَت ذلك بالفعل، فينبغي للسلطات الوطنية مراجعة خططها التشغيلية للتصدي لكوفيد-19 فيما يتعلق بالوقاية والتخفيف من الآثار الاجتماعية للأزمة، بما في ذلك العمل عن بُعد، وكذلك تلك المجالات التي يمكن أن تؤثر بشكل غير متناسب على الفئات شديدة التأثر، مثل النساء وكبار السن والأفراد ذوي الإعاقة والمهاجرين والأبَوَين الوحيدَين وما إلى ذلك.
- الحوار الاجتماعي: أخيراً وليس آخراً، من الضروري لواضعي السياسات إشراك الشركاء الاجتماعيين في مراجعة الدروس المستفادة من المرحلة الحالية للجائحة فيما يتعلق بكيفية انتقال الإدارة والعاملين إلى العمل عن بُعد، ثم استخدام هذه الخبرات لتعديل، حسب الحاجة، السياسات القائمة للعمل عن بُعد، أو البدء بوضع سياسات جديدة.

9 أُخِذَت المعلومات الواردة في هذا الإطار من مقابلات سرية مع ممثلي الشركة.




Alexander, D. 2020. BMO Says 80% of Employees May Switch to Blended Home-Office Work. *Bloomberg.com Business*, 5 May.

Allyn, B. 2020. Your Boss Is Watching You: Work-From-Home Boom Leads To More Surveillance. 13 May.

Batchelor, J. 2020. After the lockdown: China studios on returning to work. 3 April.

Bick, R. et al. 2020. A blueprint for remote working: Lessons from China. *McKinsey & Company*. 23 March.

Brooks, Samantha K, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg, and Gideon James Rubin. 2020. "The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce It: Rapid Review of the Evidence." *The Lancet* 395 (10227): 912–20.

Cartmill, C., 2020. New survey shows 87% of staff wish to work from home in post lockdown world. *Belfast News Letter*. 28 May.

Dooley, B., 2020. Japan needs to telework. Its paper-pushing offices make that hard. The New York Times, 16 April.

Eurasia Review. 2020. Almost 90% Of Workers Would Be Willing To Continue Teleworking After The Pandemic. Eurasia Review. 4 May.

Eurofound. 2020a. COVID-19 could permanently change teleworking in Europe. Dublin: Eurofound. 26 March.

_______. 2020b. Living, working and COVID-19: First findings – April 2020. Dublin: Eurofound.

_______ and ILO. 2017. Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work. Luxembourg and Geneva: Publications Office of the European Union and ILO.

EU-OSHA OSH Wiki. 2020. Practical tips to make home-based telework as healthy, safe and effective as possible. by Lorenzo Munar, European Agency for Safety and Health at Work.

ETUC-UNICE-EUAPME-CEEP (European Trade Union Confederation, Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe, European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises and European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services) 2002. European Framework Agreement on Telework. Brussels.

Eurostat. 2018. Working from home in the EU. 20 June.

Forbes Insights Report. 2017. The Connected Culture: Unleashing the Power of Video in Everyday Collaboration. Washington.

Gómez-Jordana Moya R., 2020. The current COVID-19 pandemic in Africa. 6 April.

Hatayama, Maho; Viollaz, Mariana; Winkler, Hernan. 2020. *Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries*. Policy Research Working Paper No. 9241. Washington DC: World Bank.

Hertel, G., Geister, S. and Konradt, U. 2005. Managing virtual teams: a review of current empirical research. *Human Resource Management Review.* 15(1): 69–95.

ILO. 2019. Digitalization and Decent Work: Implications for Pacific Island Countries. Suva: ILO Office for Pacific Island Countries.

_______. 2020a. Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic. 26 March.

_______. 2020b. A policy framework for tackling the economic and social impact of the COVID-19 crisis. ILO Policy brief.

_______. 2020c. In the face of a pandemic: Ensuring Safety and Health at Work. Geneva.

_______. 2020d. Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic. Geneva.

_______. 2020e. Work from home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking. Geneva.

_______. 2020f. The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work. ILO Policy brief.

_______. 2020g. ILO Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190): 12 ways it can support the COVID-19 response and recovery. ILO Brief.

_______. 2020h. Working from Home: Estimating the worldwide potential. ILO Policy Brief. For more information on country measures, see the websites of acaps.org; covid19globalemployer.com; ilo.org.

Japan Times. 2018. Japan's telecommuters work to clear communication hurdles amid government push. 20 February.

Kaneko K. 2020. To push telework, Japan taking another look at ancient 'seal' custom. 27 April.

Kolakowski, N. 2020. COVID-19 Burnout Growing Among Remote Workers. 5 May.

Legner, C.; Eymann, T.; Hess, T.; Matt, C.; Boehmann, T.; Drews, P.; Maedche, A.; Urbach, N.; Ahlemann, F. 2017. Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. Business & Information Systems Engineering 59(4): 301-308.

McCulley, L. 2020. Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900%. 27 April.

McParland, Cliona & Connolly, Regina. 2020. Dataveillance in the Workplace: Managing the Impact of Innovation. *Business Systems Research Journal.* 11: 106-124.

Messenger, Jon C. (ed.). 2019. Telework in the 21st Century, An Evolutionary Perspective, ILO Future of Work series. Cheltenham, UK and Geneva: Edward Elgar and ILO.

Mullen, C. 2020. Worker stress, resiliency a concern as company leaders consider return to office. 6 May.

Nsangou A. 2020. Télétravail: Difficile accommodation. *Cameroon tribune*. 7 April.

Nzekwe, H. 2020. How a company with 400 staff in 7 African countries is making 'Remote Work' work. 27 March.

Powers, M. 2020. In China, managing relationships, teams, and more meetings from home. *Microsoft*. 7 April.

Pratt, L. 2020. Kellogg's launches flexible summer hours for 460 employees. 13 May.

Reisenwitz, C. 2020. How COVID-19 is impacting workers' calendars. Clockwise blog. 21 April.

Rivas, V. 2020. Ley de Teletrabajo aprobada podría salvar 20,000 empleos. El Salvador. 21 March.

Sample, G. 2011. Utilizing Employee Resource Groups to Achieve Business Objectives, Inclusion Change Management Conference, 17 August 2011.

Smith, J. 2020. One in three SMEs plan to increase flexible working after pandemic. 24 April.

Sorensen, H. 2016. Best practices for managing telecommuting employees. Capella University. 30 September.

Spataro, J. 2020. Key findings about remote work: lessons from our colleagues in China. *Microsoft*. 17 April.

TUC (Trades Union Congress). 2020. COVID-19 Coronavirus: Guidance to unions. London: TUC.

UN Women. 2020. Gender-Responsive Prevention and Management of the COVID-19 Pandemic: From Emergency Response to Recovery & Resilience. 27 March.

WorldatWork. 2020. Remote Work Policies Expected to Remain in Place Beyond COVID-19. 29 April.

WHO (World Health Organization). 2020a. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. 11 March.

_______. 2020b. Statement by WHO's Regional Director Dr Ahmed Al-Mandhari on our collective fight against COVID-19. 28 April.

Willmot, Ben. 2020. When lockdown measures ease, trust-based employment relations will be key to an organisation's response. *CIPD Community blog*. 6 May.

اتفاقيات وتوصيات منظمة العمل الدولية ذات الصلة بآثار العمل عن بُعْد

- اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن العمال ذوي المسؤوليات العائلية، 1981 (رقم 156)
- اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن السلامة والصحة المهنيتين، 1981 (رقم 155)
- توصية منظمة العمل الدولية بشأن السلامة والصحة المهنيتين، 1981 (رقم 164)
- توصية منظمة العمل الدولية بشأن القضاء على العنف والتحرش في عالم العمل، 2019 (رقم 206)
- اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن القضاء على العنف والتحرش في عالم العمل، 2019 (رقم 190)
- اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن المفاوضة الجماعية، 1981 (رقم 154)
- اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن حماية الأمومة (مراجعة)، 2000 (رقم 183)

المرفقات

المرفق 1. - أدوات ومصادر وُضِعت للاستجابة لجائحة كوفيد-19

العنوان:	وصف موجَز:
Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic	يصف هذا المصدر طرق التنفيذ الفعال للعمل عن بُعد خلال الجائحة.
Ergonomic tips when teleworking	يقدم هذا الموقع من منظمة العمل الدولية نصائح حول العمل عن بُعد، بما في ذلك كيفية تحسين بيئة العمل في المكاتب المنزلية.
An employer’s guide on managing your workplace during COVID-19	وضع هذا الدليل مكتب منظمة العمل الدولية لأنشطة أصحاب العمل (ILO-ACT/EMP)، حيث يقدم إرشادات حول كيفية إدارة مكان العمل وحماية العمال، بما في ذلك السلامة والصحة المهنيتين.
In the face of a pandemic:Ensuring Safety and Health at Work	يستكشف هذا التقرير، الصادر عن منظمة العمل الدولية، الأخطار المتعلقة بالسلامة والصحة المهنيتين الناشئة عن انتشار المرض الناجم عن فيروس كورونا. ويناقش المخاطر النفسية الاجتماعية والأرغونومية (التلاؤم) وغيرها من المخاطر المهمة المتعلقة بالسلامة والصحة المرتبطة بالعمل ذات الصلة بجائحة كوفيد-19.
Family-Friendly Policies and other Good Workplace Practices in the Context of COVID-19: Key Steps Employers can take	وضعت هذه الوثيقة هيئة الأمم المتحدة للمرأة ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، حيث توفر لأصحاب العمل خطوات أساسية ومحددة يمكنهم اتخاذها فيما يتعلق بترتيبات العمل المرنة، وخيارات دعم رعاية الأطفال، وتدابير السلامة والصحة المهنيتين، والتدريب على الصحة والسلامة المهنيتين.
Telework in the 21st century: An evolutionary perspective	يقدم هذا الكتاب المُتَبَصِّر إطاراً مفاهيمياً جديداً يشرح تطور العمل عن بُعد على مدى أربعة عقود.
An employers’ guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19	وضع هذا الدليل مكتب منظمة العمل الدولية لأنشطة أصحاب العمل (ILO-ACT/EMP) لمساعدة منظمات أصحاب العمل والشركات الأعضاء على تقديم إرشادات عملية للشركات الأعضاء التي نفذت بروتوكولات «العمل من المنزل» لموظفيها في عام 2020 كترتيب مؤقت بديل خلال أزمة كوفيد-19.
Getting your workplace ready for COVID-19	تقدم هذه الوثيقة التي وضعتها منظمة الصحة العالمية نصائح حول الطرق البسيطة لجعل أماكن العمل مُهيَّأة لمواجهة كوفيد-19.
Guidance for Action: Gender-sensitive private sector response to COVID-19 for accelerated and inclusive economic recovery	تركز هذه المذكرة التوجيهية للعمل، التي وضعتها هيئة الأمم المتحدة للمرأة، بشكل خاص على البعد المتعلق بالنوع الاجتماعي في خطط الاستجابة لكوفيد-19 والتعافي منه.

العنوان:	وصف موجَز:
Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response	يساهم هذا المصدر الذي أعدته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في تبادل البيّنات حول دور وفعالية الأدوات المختلفة للسياسة.
Responding to the coronavirus	توفر صفحة الويب لهيئة تنمية الموارد البشرية والأفراد في المملكة المتحدة (CIPD) نصائح ومصادر وإرشادات مُحدَّثة لدعم أصحاب العمل والأخصائيين في استجابتهم لكوفيد-19.
Navigating COVID-19	تقدم هذه الصفحة لجمعية الموارد البشرية في الولايات المتحدة (SHRM) مجموعة أدوات لبناء عالم جديد للعمل.
Guide to Prolonged, Mass Teleworking During a Pandemic	يلخص هذا المصدر الصادر عن محور الحياة - العمل (WorkLife HUB) أهم الأدوار والمسؤوليات التي يتعين على المؤسسات والعاملين فيها وقيادات فرقها اتباعها عند الاستعداد للعمل عن بُعد في حالات الطوارئ.
Les conseils de la CNIL pour mettre en place du télétravail	توفر هذه الصفحة (باللغة الفرنسية)، الخاصة باللجنة الوطنية للمعلوماتية والحريات (CNIL)، أدوات ووثائق مفيدة للمؤسسات حول كيفية جعل البيانات آمنة أثناء العمل عن بُعد.
Seven Practical Human Factors and Ergonomics (HF/E) Tips for Teleworking/ Home-learning using Tablet/Smartphone Devices	يتضمن هذا الكتيب الذي أعدته الجمعية اليابانية للعوامل البشرية والأرغونومية (التلاؤم) (JES) نصائح عملية مُوجَّهة للعمل للأفراد الذين يعملون عن بُعد/ يتعلمون من المنزل على استخدام أجهزة الحواسيب اللوحية/الهواتف الذكية، استناداً إلى تنسيق نقاط التَّحَقُّق الأرغونومية (التلاؤمية) الذي أعدته منظمة العمل الدولية/الجمعية الدولية للأرغونومية (التلاؤم) (ILO/IEA).
IOE Guidance on teleworking in the times of Covid-19	توفر هذه الوثيقة الإرشادية، التي أعدتها المنظمة الدولية لأصحاب العمل (IOE)، إرشادات عملية لأصحاب العمل في فهم التحديات الرئيسية للعمل عن بُعد خلال حالات الطوارئ، علاوة على توفير التدابير الرئيسية لتنفيذها الفعال.

المرفق 2. - أكثر أشكال التواصل استخداماً خلال جائحة كوفيد-19

الفئة	ماذا/لماذا	التواتر	الأداة
تنظيم العمل			
اجتماعات «جميع الأيدي» أو «الحشد»	لنشر المعلومات والتحديثات الرئيسية للشركة في جميع أنحاء مؤسستك، وبالتالي ضمان حصول الجميع عليها بنفس الزمن	أسبوعياً أو شهرياً	أداة عقد المؤتمرات عبر الفيديو
اجتماعات إطلاق أو إعادة إطلاق المجموعة	لتحديد التوقعات وخلق معايير إرشادية ومناقشة الجوانب العملية وإثارة الحماس	في بداية العمل الجماعي عن بُعد، التكرار شهرياً	أداة عقد المؤتمرات عبر الفيديو
عمليات التَّحَقُّق المُنتظَمة	لمنع سوء الاتصالات، قمْ بإشراك فريقكَ وحفزْه، واحصل على ردود الفعل حول مهاراتكَ في الإدارة عن بُعد؛ الأشكال: المحادثات الفردية أو اجتماعات الفريق	يومياً أو أسبوعياً، مُخطَّط له، اعتماداً على المشروع	أداة عقد المؤتمرات عبر الفيديو، الهاتف، تطبيقات التراسل
إدارة الأداء			
محادثات التدريب	للحديث عن تطور العامل وفرص التغيير، تحديد نقاط العمل	شهرياً	أداة عقد المؤتمرات عبر الفيديو
مراجعة التقدم مع الأفراد والفرق	لتتبع خطة العمل، تحديد المخاوف، مناقشة التقدم، التوافق مع الأهداف	كل أسبوعين	أداة عقد المؤتمرات عبر الفيديو
بناء الثقة			
التجمعات الاجتماعية غير الرسمية	لجعل العمال يترابطون، لمساعدة العاملين عن بُعد على البقاء على اتصال ومشاركين	أسبوعياً	أداة عقد المؤتمرات عبر الفيديو
الرفاه			
الاتصال السريع	للتحقق من الصحة النفسية والبدنية للعاملين	يومياً، كل ثاني يوم	الهاتف، تطبيقات التراسل
حل المشاكل			
جلسة سؤال وجواب مع الإدارة	لتجنب الشائعات والرد على المخاوف والقلق؛ لوضع المواضيع في نصابها الصحيح لفريقكَ والتعرف على مشاعر الفريق	أسبوعياً أو شهرياً	أداة عقد المؤتمرات عبر الفيديو
تفعيل أبطال الثقافة	للوصول إلى الموظفين وتنشيط القيم والرسالة	أسبوعياً أو شهرياً	أداة عقد المؤتمرات عبر الفيديو

المرفق 3. - قائمة تَحَقُّق

وقت العمل وتنظيم العمل

	نعم	لا
تمت كتابة واعتماد خطط العمل الفردية عن بُعْد لجميع العاملين عن بُعْد، حيث تتضمن ساعات العمل وساعات الاتصال.	☐	☐
تم تأسيس والاتفاق على نظام مشترك للإشارة إلى التوافر بين أعضاء الفريق وتجاه العملاء.	☐	☐
تم إنشاء فرق متعددة الوظائف.	☐	☐
تم تحليل مهارات العمال وتعيينها، وتمت إعادة نشر الموظفين بين الفرق، حسب الحاجة.	☐	☐

إدارة الأداء

	نعم	لا
تم توضيح النتائج المتوقعة، وتم تقديمها للعمال بوضوح.	☐	☐
تم الاتفاق على مواعيد نهائية وإطار زمني واقعي.	☐	☐
تم تدريب المشرفين المباشرين وقادة الفرق، وتم تكليفهم بالإدارة القائمة على النتائج.	☐	☐
تم تقييم ثقافة ردود الفعل (التغذية المرتدة) للمؤسسة، وتم تكييفها مع العمل عن بُعْد.	☐	☐

الرَّقْمَنَة

	نعم	لا
تمت مراجعة الاحتياجات التكنولوجية والموارد المطلوبة للعاملين عن بُعْد.	☐	☐
تم تقييم مستوى مهارات التكنولوجيا للعاملين عن بُعْد، وتم نشر التدريب على تلك الأدوات.	☐	☐
تم تنقيح السياسة الداخلية بشأن استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتشمل استخدام العمال لأجهزتهم، وطرق الدعم المالي أو بالمواد للعمال الذين يعملون من المنزل.	☐	☐
تم نشر المعلومات المتعلقة بالدعم الفني على نطاق واسع بين العاملين عن بُعْد.	☐	☐
التدريب على حماية البيانات والخصوصية متاح وظاهر للغاية عبر المؤسسة.	☐	☐
جميع عمليات جمع البيانات الشخصية ومعالجتها متوافقة مع قوانين ولوائح الخصوصية المعمول بها.	☐	☐

الاتصالات

	نعم	لا
تم إنشاء موقع مُخصَّص مُحدَّد على موقع الويب/الشبكة الداخلية (الإنترانت) الخاصة بالمؤسسة للمعلومات والمصادر والتحديثات على السياسات الداخلية فيما يتعلق بالعمل عن بُعد.	☐	☐
تم توضيح قواعد الاتصالات، وتم إبلاغ العاملين عن بُعد بها.	☐	☐
تم تزويد العاملين عن بُعد بالمعلومات حول متى وكيف يمكنهم الوصول إلى المشرفين المباشرين على نطاق واسع (عبر قنوات متعددة).	☐	☐
تم تشجيع العمال على الانخراط في التواصل الاجتماعي غير الرسمي داخل الفرق والمؤسسات.	☐	☐

السلامة والصحة المهنيتان

	نعم	لا
تم تحديد الأخطار والمخاطر المحتملة المتعلقة بالصحة والسلامة التي تؤثر على العاملين عن بُعد.	☐	☐
تم إبلاغ العاملين عن بُعد بحقوقهم وواجباتهم المتعلقة بصحتهم وسلامتهم.	☐	☐
تمت مراجعة فرص تقديم الدعم بشأن الصحة البدنية والنفسية للعمال، وتم اتخاذ الإجراءات اللازمة.	☐	☐
تمت مراجعة خيار استعارة المعدات التي تحقق الشروط الأرغونومية (التلاؤمية) (الكراسي وأجهزة المِرْقاب (الشاشات)) من المكتب طوال مدة العمل عن بُعد، وتم منح هذا الخيار للعمال.	☐	☐

الآثار القانونية والتعاقدية

	نعم	لا
تمت مراجعة السياسات الحكومية والدعم المتاح لأصحاب العمل الذين يعمل عمالهم عن بُعد.	☐	☐
تمت مراجعة رواتب ومجموعات إعانات العمال، وتم تعديلها عند الحاجة في ضوء العمل عن بُعد لفترات طويلة.	☐	☐
تم تقييم القضايا القانونية والضريبية، وتم وتوضيحها.	☐	☐
تمت مراجعة التأشيرات وتصاريح العمل والإجراءات الأخرى للعمال الدوليين، وتمت معالجتها.	☐	☐

التدريب

	نعم	لا
إجراء المُسوحات المُنتظَمة عبر الإنترنت قائم.	☐	☐
تم البدء بالتدريب والدعم للعمال الذين يعملون عن بُعد ولمدرائهم، وتم تقييمهما.	☐	☐
تم النظر في التدريب والتمرين على المهارات الشخصية والجوانب السلوكية والقواعد، وتم البدء بهما للعمال والمدراء على السواء.	☐	☐

التوازن بين العمل والحياة

	نعم	لا
تم توفير المرونة والدعم للعاملين عن بُعد.	☐	☐
تم التشجيع على التواصل والتعاون بشكل حر بين المشرفين المباشرين والعاملين بشأن وضع جداول العمل والتوافر ووضع الحدود.	☐	☐
تم الاستماع إلى تحديات العمل من المنزل بوجود الأطفال خارج دور الحضانة وإغلاق المدارس، وتمت مناقشة سبل الدعم وتم نشرها.	☐	☐

الثقة والثقافة التنظيمية

	نعم	لا
تم تعزيز العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق.	☐	☐
تم تشجيع مجموعات موارد الموظفين ومجموعات التقارب على مواصلة العمل والاجتماع.	☐	☐
تم إجراء اتصالات مُنتظَمة وصريحة وإيجابية من قِبَل كبار القادة، من خلال دمج جلسات الأسئلة والأجوبة أيضاً.	☐	☐

النوع الاجتماعي

	نعم	لا
يتم تناول العوائق المعيارية والمعتقدات المتعلقة بالنوع الاجتماعي للتغلب على الصور النمطية والتَّحَيُّزات.	☐	☐
تم إدراج المرأة والجانب المتعلق بالنوع الاجتماعي في الاستجابات المتعلقة بكوفيد-19 وفريق العمل الخاص بهذا المرض.	☐	☐
تم تعديل جمع البيانات من أجل جمع البيانات المُصنَّفة حسب النوع الاجتماعي.	☐	☐
تم، بين العاملين عن بُعد، نشر تدابير إذكاء الوعي والدعم حول العنف والعنف المنزلي القائمَين على النوع الاجتماعي، مع معلومات حول مكان طلب المساعدة.	☐	☐
تم الحفاظ على القيادة النسائية وبرامج التنمية خلال أزمة كوفيد-19 والعمل عن بُعد.	☐	☐

المرفق 4. - جدول مقارن لثلاثة قوانين وطنية للعمل عن بُعد (إيطاليا والسلفادور وشيلي)

يقدم الجدول التالي نظرة عامة مقارنة لثلاثة تشريعات وطنية بشأن العمل عن بُعد، حيث صدرت استجابةً للجائحة

المجالات الرئيسية لتشريعات العمل عن بُعد/البلد	السلفادور المرسوم رقم 600 يحتوي على قانون تنظيم العمل عن بُعد الصادر بتاريخ 2020/03/20	إيطاليا القانون رقم 2020/27، والقانون رقم 2020/34 «مرسوم إعادة التشغيل»	شيلي القانون رقم 21.220 بشأن العمل عن بُعد الصادر بتاريخ 2020/04/01
يقدم تعريفاً (تعاريف) قانونية (العمل عن بُعد، العامل عن بُعد)	X	X	
يوفر إشارة إلى شروط وقواعد العمل (الحقوق، وقابلية التطبيق، والمدة أو الحد الأقصى للمدة، والعودة إلى مكان العمل، والإنهاء، والوصول إلى مكان العمل، والرفض، وما إلى ذلك)	X	X	X
يحدد شروط حماية البيانات وقضايا الخصوصية			
يوفر إشارة إلى الجوانب التنظيمية للسلامة والصحة (معدات شاشة العرض، والكَرْب (الإجْهاد)، والصحة النفسية، وما إلى ذلك)		X	X
يتضمن أحكاماً محددة تتعلق بمسؤوليات الأطراف، مثل نقل المعدات المكتبية إلى مباني العامل عن بُعد، أو صيانة مثل هذه المعدات			
يتضمن معلومات عن المعدات وتعويضات التكلفة في حال اضطرار العامل إلى توفير المعدات (الأدوات، والحاسوب المحمول، وما إلى ذلك)	X	X	X
يتطلب اتفاقاً مكتوباً بين المدير والعامل، أو الإشارة إلى اتفاق المفاوضة الجماعية السارية، كشرط للمشاركة في العمل عن بُعد	X	X	X
يتطلب من المدراء والعاملين على السواء إكمال التدريب على العمل عن بُعد		X	
يوفر معلومات عن تنظيم العمل (وقت العمل والعمل الإضافي، وتواتر العمل عن بُعد، ومكان العمل، وعبء العمل، وقياس الأداء وتقييمه، والتوقعات، وإعداد التقارير، والمراقبة، وما إلى ذلك)	X	X	X
يتطلب تطبيقه شكلاً من أشكال التشاور مع الشركاء الاجتماعيين؛ يتضمن إشارة خاصة تتعلق بالتمثيل الجماعي للعاملين عن بُعد		X	
يتطلب من المؤسسات تعيين شخص مُخصَّص (مدير العمل عن بُعد) مسؤول عن العمل عن بُعد			
يتضمن إشارة إلى المرونة أو الحق في قطع الاتصال		X	X
يتضمن إشارة إلى طبيعة العمل عن بُعد (طوعي)	X	X	
يوفر معلومات بشأن كيف ينبغي تنفيذ العمل عن بُعد (إجراءات التنفيذ)، بما في ذلك الإجراءات الشكلية، مثل إجراءات الاتصال فيما يتعلق بالحوادث، أو الأسئلة المتعلقة بسياسات التأمين			
يقدم إشارة إلى دور المفتشين (مفتشي العمل، أو ممثلي العمال) في مكان عمل العامل عن بُعد			

المرفق 5. – أمثلة الحالات

مثال الحالة 1 – مَصْرِف الاستثمار متعدد الجنسيات ومؤسسة الخدمات المالية (كندا)

يعمل لدى المَصْرِف حوالي 45,000 شخص اعتباراً من الحادي والثلاثين من كانون الثاني/يناير 2020، ولم يكن يعمل عن بُعد قبل أزمة كوفيد-19 إلا 5 بالمئة من القوى العاملة. دفعت جائحة كوفيد-19 المَصْرِف إلى إجراء إعادة تقييم شاملة لسياسات مكان العمل، وتَوَقَّع أن يتبنى ما يصل إلى 80 بالمئة من موظفيه - حوالي 36,000 موظف - ترتيبات عمل مرنة جديدة تجمع بين العمل من المنزل والذهاب إلى المكتب حتى بعد تراجع الجائحة (Alexander، 2020).

ما هي بعض التدابير التي اتخذتها المؤسسة نتيجة لجائحة كوفيد-19؟

فيما يتعلق بالأرغونومية (التلاؤم)، ركز المَصْرِف على إنشاء نموذج عمل مُسْتَدام من المنزل يُمكِّن الموظفين الذين لديهم الأدوات والتكنولوجيا من أن يكونوا مُنتِجين عن بُعد؛ حيث يتم تمكين هؤلاء الموظفين الذين يعملون من المنزل بالحواسيب المحمولة؛ وبالنسبة لبعض الأدوار، فقد وفر المَصْرِف تكنولوجيا إضافية، مثل أجهزة المِرْقاب (الشاشات) والسماعات الرأسية والعناصر الأخرى المطلوبة للإنتاجية عن بُعد.

أتاحت الشركةُ قدرات الشبكة الخاصة الافتراضية (VPN) عن بُعد للموظفين لديها الذين يمكن أداء وظائفهم عن بُعد العملَ من المنزل خلال ساعات العمل العادية. وبسبب تأثيرات كوفيد-19 الأخرى، مثل إغلاق المدارس ودور رعاية المسنين، يعمل المدراء مع الموظفين لتوفير المرونة نظراً للمَطالِب الخارجية.

تبدأ السنة المالية للمَصْرِف من الأول من تشرين الثاني/نوفمبر – الحادي والثلاثين من تشرين الأول/أكتوبر. وقد أكمل المدراء عمليات التَّحَقُّق في منتصف العام مع الموظفين لإعادة ضبط الأهداف في سياق العمل الجديد والمتأخر.

كانت اتصالات الموظفين على مدى أزمة كوفيد-19 نَشِطَة. فيما يلي بعض الأمثلة التي تضمنها النهج الذي اتبعوه:

- بناء المرونة في أوساط الموظفين من خلال المعلومات المُحدَّثة القائمة على الحقائق بشأن الجائحة، عبر الاستفادة من القنوات الرقمية، بما في ذلك (Response Hub) (الصفحة الداخلية للموظف)، و(on-the-GO) (صفحة المعلومات المحمولة) و(LinkedIn).
- إعداد دليل مُفصَّل لقائد الأشخاص حول كوفيد-19 لتوجيه المدراء أثناء الاستجابة للجائحة باستخدام الأدوات الداعمة؛ وقد تم تحديث الدليل بانتظام وإرساله إلى 6,000 مدير للأشخاص طوال الأزمة. يتضمن المحتوى الرئيسي العناصر الأساسية لاستجابة المَصْرِف، وبرامج الموارد البشرية المتطورة للمؤسسة، والدعم التفصيلي بشأن معالجة سيناريوهات الموظفين.
- تصميم خط مراسلة الشركات لتقديم معلومات ذات صلة ومُحدَّدة للشركات من قادة موثوقين.
- توفير جلسات تثقيفية للمؤسسة مع مستشاري الصحة النفسية والبدنية لتزويد الموظفين بالحقائق، وهذه الجلسات متاحة لجميع الموظفين وشارك فيها أكثر من 10,000 موظف.
- وضع آليات الاستماع للموظفين وجس النبض لفهم كيف يعمل الموظفون وكيف يشعرون.

كانت صحة وسلامة موظفي المَصْرِف وعملائه المُرْتَكَزَين الأساسيين لاستجابته لكوفيد-19؛ فالممارسات الجيدة للصحة والسلامة يُعمَل بها في جميع مواقع العمل المفتوحة، بما في ذلك تدابير التباعد الجسدي وتعزيز صرامة التنظيف. تشمل الأمثلة الإضافية ما يلي:

- توفير أغطية للوجه (أقنعة) للأماكن التي يعمل فيها الموظفون.
- تركيب صفائح بلاستيكية شفافة من نوع زجاج البلكسي في مواقع فروع المَصْرِف حيث يتفاعل الموظفون مع الجمهور.

- نشر المعلومات والتثقيف حول ممارسات القواعد الصحية.

وفيما يتعلق بصحة جميع الموظفين، فقد اتخذت المؤسسة أيضاً التدابير التالية:

- نشر المعلومات من الخبراء الطبيين من خلال جلسات الأسئلة والأجوبة الافتراضية، حيث حضر الجلسات ما يزيد عن 10,000 شخص.
- إطلاق خدمة الرعاية الصحية الافتراضية لجميع الموظفين المُؤهَّلين للإعانات في كندا والولايات المتحدة والمملكة المتحدة، مما يتيح للموظفين الاتصال على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع بالأطباء والممرضات المُمارِسات.
- توفير الأدوات والموارد لدعم الصحة النفسية للموظفين خلال الأزمة، بما في ذلك "دفقات العافية"، وأدلة العمل من المنزل، وتقديم البرنامج المتطور لمساعدة الموظفين.

الإجراءات التي اتخذها المَصرِف في ضوء التخفيف وعودة الموظفين إلى العمل، واستئناف «العمل كالمعتاد»

تقوم مؤسسة الخدمات المالية تلك بتطبيق نهج تدريجي مدروس يتضمن إعادة الموظفين في دفعات صغيرة على مدار الأشهر المقبلة. ولن يكون الموظفون شديدو التأثر جزءاً من هذه الموجات، وقد بدأت المؤسسة بإجراء مسح لفهم المواقف الشخصية والتفضيلات المتعلقة بالعودة إلى القوى العاملة. يتضمن إطار الاستعداد 5 عوامل لإبلاغ قرارات إعادة الفتح: الاستعداد الخارجي، استعداد الموظفين، الوضع الطبيعي الجديد (Home / Hybrid / Hub Operating Models)، استعداد الأعمال، استعداد المؤسسة.

مثال الحالة 2 - المديرية العامة للإدارة والتوظيف العام (البرتغال)

بعد إعلان حالة الطوارئ، اتخذت الحكومة البرتغالية عدة تدابير ذات طبيعة مؤقتة واستثنائية تهدف إلى احتواء انتشار الفيروس المُسبِّب لكوفيد-19 مع الحفاظ، قدر الإمكان، على قابلية تشغيل الكيانات العامة لضمان استمرارية تقديم الخدمات العامة. ومن المهم توضيح أن الإجراءات التي اعتمدتها المديرية العامة للإدارة والتوظيف العام، كهيئة عامة، تعكس المبادئ التوجيهية السياسية الواردة في مختلف التشريعات المنشورة في سياق جائحة كوفيد-19.

لقد أُعتمِدت تدابير محددة من قِبَل كافة كيانات القطاع العام تتراوح من الرعاية الصحية والأسرية إلى ظروف العمل. وفيما يتعلق بظروف العمل، تم اللجوء إلى العمل عن بُعد كطريقة عمل إلزامية لموظفي القطاع العام متى كان ذلك متوافقاً مع أداء واجباتهم، وبصرف النظر عن شكل علاقة العمل. نتيجة لجائحة كوفيد-19، في أيار/مايو 2020، عمل 88 بالمئة من موظفي المديرية العامة للإدارة والتوظيف العام من المنزل بدوام كامل.

والأهم من ذلك، احتفظ جميع العاملين عن بُعد برواتبهم وبدلات وجبات الطعام كاملة. ولم يعمل من المكاتب المعتادة إلا أولئك الموظفين الذين يؤدون وظائف أساسية، والذين لا يمكن تنفيذ عملهم عن بُعد. عندما لا يعمل موظفو القطاع العام عن بُعد، فقد يُطلب منهم أداء واجباتهم بناءً على الشروط التالية:

- في حالة تعذر ضمان الحد الأدنى لمسافة الأمان الموصى بها، ينبغي اعتماد جدول زمني للعمل خارج الذروة؛
- يمكن اعتماد جداول عمل مُحدَّدة على مدار الأسبوع أو الشهر؛
- بشكل استثنائي، وعندما لا يبدو وجود طريقة أخرى ممكنة، يمكنهم اختيار نمط جداول العمل المضغوطة؛
- تُعتبَر حالة الطوارئ الصحية العمومية سبباً مبرراً للسماح بنمط اليوم المستمر، حيث ينبغي، نتيجة لذلك، تقليل فترة العمل العادية بمقدار ساعة واحدة؛
- استخدام نُظُم التَّكَيُّف ومَصارِف (بنوك) الوقت.

بالإضافة إلى تلك التدابير، لاسيما فيما يتعلق بتنظيم وقت العمل، ينبغي أيضاً إعادة تنظيم أماكن العمل، مما يتيح أقصى مسافة بين الموظفين، وكلما أمكن ذلك، تقليل عدد الموظفين في كل غرفة.

أجرت المديرية العامة للإدارة والتوظيف العام تقييماً للاحتياجات المتعلقة بالبنية التحتية التكنولوجية (مثل اتصالات الشبكة الخاصة الافتراضية (VPN)) لتنفيذ العمل عن بُعد على نطاق واسع، بعد تحديد الموظفين، حسب القسم، الذين سيعملون عن بُعد وأولئك الذين سيعملون في المكتب على أساس التناوب.

مشاركة النقابات العمالية

نتيجة للإعلان الأول لحالة الطوارئ، الذي كان نافذاً من التاسع عشر من آذار/مارس إلى الثاني من نيسان/أبريل 2020، تم تعليق بعض الحقوق والحريات والضمانات، نظراً لطبيعة حالة الطوارئ الخاصة تلك على النحو المنصوص عليه في الدستور.

وشمل نطاقُ تعليق الحقوق الحقَّ في التشاور مع النقابات العمالية ومشاركتها في صياغة إجراءات تشريعية استثنائية للتَّكَيُّف لمكافحة الجائحة؛ وقد نتج هذا التعليق عن الحاجة إلى ضمان عدم حدوث أي تأخير في دخول هذه التشريعات حيز النفاذ.

تمت المصادقة على كافة التدابير التشريعية والإدارية المُعتمَدة في سياق الأزمة، والتي تقوم على أساس إعلان حالة الطوارئ.

ومع ذلك، مع إعلان حالة الطوارئ ثانية، من الثالث من نيسان/أبريل إلى السابع عشر منه، تم استئناف الحوار الاجتماعي، رغم أن ذلك تم مع وجود قيود. إن حق مشاركة اللجان العمالية واتحادات النقابات العمالية مُعترَف به، شريطة ألا تمثل ممارسة هذا الحق تأخيراً في بدء نفاذ الإجراءات التشريعية العاجلة، وأن تكون المواعيد النهائية وشروط التشاور محدودة.

التحديات الرئيسية والدروس المستفادة

كان التحدي الأكبر الذي يواجه أي خدمات عامة، بما في ذلك المديرية العامة للإدارة والتوظيف العام، إيجاد الظروف التكنولوجية، في فترة زمنية قصيرة، لجعل معظم موظفي القطاع العام يعملون عن بُعد. وعلى الرغم من أن العمل عن بُعد كان قيد الاستخدام بالفعل في الإدارة العامة البرتغالية، إلا أن مستوى قبوله لم يكن واسع الانتشار.

كان دور القيادة تحدياً رئيسياً آخر للمديرية العامة للإدارة والتوظيف العام، حيث كان القادة بحاجة إلى التَّكَيُّف بسرعة مع إدارة القوى العاملة عن بُعد. لقد كان اهتمامهم، من ناحية، كيفية ضمان استدامة تحفيز الموظفين ورفاههم، وتجنب عزلتهم الاجتماعية، وتعزيز العلاقة مع الزملاء، ومن ناحية أخرى، كيفية ضمان المستويات المعتادة للإنتاجية وبالتالي تسيير الخدمة. وفي هذا الصدد، أثبتت حقيقة أن الإدارة البرتغالية كانت تُطبِّق منذ عام 2004 نموذجاً في الإدارة أُعيد تحديده يعتمد على الإدارة القائمة على الأهداف أنه ميزة كبيرة في تقييم أداء العاملين عن بُعد خلال جائحة كوفيد-19.

أما التحدي الآخر فيتعلق بمهارات القادة؛ هل المهارات الموجودة كافية أم أن العمل الجماعي عن بُعد يتطلب مهارات جديدة؟ ما هي تلك المهارات؟ هل كان القادة على مستوى التحدي الذي شكلته أزمة الجائحة؟ ما الذي ينبغي القيام به مع العمال الأقل كفاءة (مثل الموظفين المساعدين، موظفي الهاتف)، الذين لا تناسب وظائفهم العمل عن بُعد وأولئك الذين ينتمون إلى الفئات المعرضة للخطر (على سبيل المثال، أولئك الذين يعانون من أمراض مزمنة أو الذين تزيد أعمارهم عن 65 عاماً) ولا يمكنهم العمل في الموقع؟ إنها بعض الأسئلة التي برزت، ولكن لا يمكن الإجابة عليها الآن.

بناءً على ردود فعل العاملين عن بُعد، يجد أولئك الذين لديهم أطفال صغار في المنزل بسبب إغلاق دور الحضانة والمدارس و/أو بسبب الأقارب الآخرين لرعايتهم في حالات الإعالة، صعوبة في التوفيق بين العمل والحياة الأسرية. يقول البعض إنهم لا يستطيعون العمل دون انقطاعات إلا في الليل عندما يكون الأطفال نائمين. وعندما يعمل الأب أو الأم أيضاً عن بُعد، كان عليهم إنشاء نظام للتناوب في رعاية مُعاليهم؛ حيث يُعتبَر هذا الموقف مُجهِداً جداً. ومع ذلك، فإن العاملين عن بُعد بدون أطفال أو مع أطفال كبار لم يبلِّغوا عن هذه المشاكل.

لقد أدى التمديد القسري للعمل عن بُعد في الإدارة العامة البرتغالية والمديرية العامة للإدارة والتوظيف العام بعد شهرين تقريباً من إدخال العمل عن بُعد بدوام كامل إلى ظهور علامات التَّشَبُّع لدى بعض العاملين عن بُعد. وقد أبدى بعضهم اهتماماً بالعودة إلى مكان العمل على أساس التناوب مع زملاء آخرين أو على أساس يومين إلى ثلاثة أيام في الأسبوع. وعلى الأرجح سيتضمن الوضعُ الطبيعي الجديد لتنظيم وقت العمل التناوبَ بين العمل عن بُعد والعمل وجهاً لوجه.

لقد أثبت إنشاء مجموعات الشبكات الاجتماعية، وخاصة على تطبيق (WhatsApp)، أنه إيجابي جداً في الحفاظ على التواصل بين الزملاء من نفس القسم، ليس لمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل فحسب، ولكن أيضاً لإجراء محادثات اجتماعية غير رسمية. ويساعد ذلك على تعزيز تماسك المجموعات وتجنب العزلة الاجتماعية، مع فوائد مهمة للصحة النفسية للعاملين عن بُعد، حيث يساعد في الحفاظ على مستوى من التوازن النفسي والعاطفي.

لقد أثبتت الاجتماعات الافتراضية الدورية مع الفرق للحفاظ على حالة إدارة طبيعية معينة، علاوة على الاتصال المنتظم للعاملين عن بُعد بفريق الإدارة، أنها ممارسة جيدة ساهمت في إزالة الشعور بالعزلة واحتمالية عدم اهتمام المدير.

خلال جائحة كوفيد-19، أتاحت الهيئة المسؤولة عن التدريب في الإدارة البرتغالية، بالتعاون مع الجامعات، تدريباً مجانياً عبر الإنترنت. لقد سمحت هذه الأداة للمشاركين بمتابعة التدريب بشكل مستقل وبناء مهارات جديدة بسرعة وفاعلية بطريقة تفاعلية؛ حيث يدير كل مشارك وقته أو وقتها بشكل مستقل وبمرونة، ويمكن الوصول إلى هذه الأداة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع. كما نُظِّمت عشر ندوات عبر الإنترنت لموظفي القطاع العام؛ وأُستخدِمت الوحدة التدريبية لتعزيز مهارات الموظفين ذوي الياقات الزرقاء الذين لا تتوافق وظائفهم مع العمل عن بُعد. وبناءً على نجاح التدريب عبر الإنترنت الذي تم توفيره لأصحاب العمل والموظفين على السواء، تخطط الإدارة البرتغالية لتطبيق أكثر انتشاراً لهذه الأداة في المستقبل.

سلطت جائحة فيروس كورونا الضوء على أهمية العمل عن بُعد في الإدارة العامة من خلال منع انهيار الخدمات العامة، التي استمرت في العمل، ولو أن ذلك كان في بعض الحالات مع بعض القيود المعقولة.

«أنا مقتنعة، من ناحية، أنه بعد أزمة كوفيد-19، سيكون تنفيذ طريقة العمل هذه أسرع وستكون التغطية بها أكبر في الخدمات العامة، ومن ناحية أخرى، فإن التنظيم الجديد لوقت العمل سوف يجعل العمل يتناوب بين العمل عن بُعد والعمل وجهاً لوجه، وفقاً لطبيعة العمل واحتياجات أصحاب العمل والموظفين في لحظة معينة، مما يحافظ على التوازن بين العمل والحياة بالإضافة إلى الرفاه البدني والنفسي والعاطفي لهؤلاء الأشخاص الأخيرين. إن الدعم الحكومي، من خلال سياسات أكثر مرونة بشأن إدارة الموارد البشرية، أمر أساسي لتعزيز العمل عن بُعد، مما يجعله الوضع الطبيعي الجديد للعمل." - Teresa Ganhão - رئيسة قسم إدارة التعاون والاتصالات

مثال الحالة 3 - مشروع مالطا (مالطا)

تتولى وكالة التنمية الاقتصادية التابعة لحكومة مالطا (مشروع مالطا) مسؤولية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى مالطا والتأكد من تزويد الشركات التي تعمل من مالطا بمناخ الأعمال المناسب للابتكار وتعزيز نشاطها الاقتصادي وتوسيعه. ويتم ذلك في أبعاد مختلفة، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، دور التأييد الفعال للسياسات، ومستشار للحكومة بشأن الاستراتيجية الاقتصادية، وتطوير تدابير الدعم المتخصصة.

لقد كان العمل عن بُعد أحد مجالات السياسة الرئيسية التي عالجتها حكومة مالطا كاستجابة لجائحة كوفيد-19، والذي كان، إلى جانب ترتيبات العمل المرنة الأخرى، يكتسب زخماً بالفعل قبل الأزمات. لقد كان تشجيعُ الناس على العمل من المنزل، والحد من التفاعلات بين الأسر المختلفة، ووقف الاجتماعات في مكان العمل تدابيرَ تخفيف مهمة لاحتواء انتشار الفيروس المسبب لكوفيد-19. اعتبرت الحكومة في مالطا أن الترويج للعمل عن بُعد واعتماده خلال هذه الفترة يمكن أن يطلق في الواقع تغييراً إيجابياً في نظرة بعض الشركات إلى العمل عن بُعد. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن القبول المتزايد للعمل عن بُعد يمكن أن يؤدي إلى معدلات أعلى لمشاركة القوى العاملة من الإناث في المستقبل.

يُظهِر جمع البيانات من قِبَل مكتب الإحصاءات الوطني في مالطا من خلال مسح القوى العاملة أنه، بينما في المتوسط خلال عام 2019، كان 12 بالمئة من العاملين لديهم ترتيبات للعمل عن بُعد، فقد ارتفع هذا الرقم إلى 33 بالمئة بحلول نهاية آذار/مارس 2020؛ ومن المتوقع أن هذا الرقم سيرتفع إلى مستوى أعلى بحلول نيسان/أبريل 2020.

تسهيل أنشطة العمل عن بُعد

في السادس عشر من آذار/مارس 2020، أصدر مشروع مالطا وثيقة مبادئ توجيهية واستمارة طلب في إطار خطة تطوير الأعمال والاستمرارية لتسهيل توفير ترتيبات العمل عن بُعد من قِبَل أصحاب العمل لموظفيهم الذين يمكنهم القيام بعملهم من منازلهم. دعمت الدعوةُ لتقديم مقترحات بموجب هذه الخطة أصحابَ العمل والأفراد العاملين لحسابهم الخاص للاستثمار في التكنولوجيا التي تُمكِّن من العمل عن بُعد وتغطي جزئياً تكاليف حلول العمل عن بُعد.

اقتصرت خطة الدعم على 500 يورو لكل اتفاق عمل عن بُعد و4,000 يورو لكل منشأة. تم تقديم المنحة مقابل 45 بالمئة من التكلفة المستحقة التي تم تكبدها بين الخامس عشر من شباط/فبراير والثامن من أيار/مايو 2020. ولكي يكون الموظف مُؤهَّلاً، لا ينبغي أن يكون لديه اتفاق عمل نَشِط عن بُعد قبل الخامس عشر من شباط/فبراير 2020.

كانت الدعوة لتقديم المقترحات مفتوحة في البداية لمدة 3 أسابيع بمستوى منخفض نسبياً من القبول، حيث لم يكن مُورِّدو معدات تكنولوجيا المعلومات يتوقعون مثل هذا الارتفاع في الطلب على معدات تكنولوجيا المعلومات المحمولة وحلول العمل عن بُعد. لقد مُدِّدت الدعوة بعد ذلك لمدة خمسة أسابيع أخرى وكان القبول خلال فترة التمديد متسارعاً. وخلال مدة الخطة، تلقى مشروع مالطا ما مجموعه 1,001 طلبٍ، منها حوالي 845 طلباً مُؤهَّلاً للحصول على الدعم بموجب الخطة. سيغطي كل طلب عادةً ما بين 4 إلى 10 اتفاقات للعمل عن بُعد. كما غطت الخطة أيضاً الأعمال الفردية التي يمكن أن تقدم خدمات لزبائنها من خلال حلول الوسائط عبر الإنترنت. لقد غطت هذه المنح مجتمعة ما يقرب من 3,740 اتفاقاً للعمل عن بُعد. وبموجب هذه الخطة، يتصور مشروع مالطا أنه دفع ما مجموعه حوالي 1.2 مليون يورو لمقدمي الطلبات.

التحديات الرئيسية والدروس المستفادة

يعمل لدى مشروع مالطا حوالي 100 موظف، وهو بمثابة نقطة اتصال مركزية للشركات فيما يتعلق بجميع الحوافز التي أطلقتها الحكومة فيما يتعلق بكوفيد-19. وبالنسبة لمشروع مالطا، لم تكن هذه مهمة سهلة دائماً، حيث كان حجم الطلبات التي يتم التعامل معها كبيراً وكان وقت الاستجابة للرد على أي استفسارات وتقديم المساعدة أمراً بالغ الأهمية. لقد كان التحديْ الرئيسي تخصيصَ الموارد بشكل فعال لكافة الخطط التي تُدار.

طلب مشروع مالطا أن يكون كل بند مدعوم مصحوباً بنسخ من المستندات المالية اللازمة وإثبات الدفع (للمُوَرِّد)، وبالتالي توفير مسار تدقيق يمكن التحقق منه. خلق هذا تحدياً عند التعامل مع الشركات الأصغر التي قد لا تُستخدَم لمثل هذه الإجراءات الإدارية، مما أدى إلى عدد من التفاعلات بين مشروع مالطا ومقدم الطلب لضمان أن جميع الوثائق المطلوبة متوفرة.

الاستمرارية

في الوقت الحالي، مع أنه لا يزال يتم تشجيع الموظفين المحتملين على مواصلة العمل من منازلهم، فإن هذا الأمر بالغ الأهمية لضمان بقاء خطر العدوى المحتملة عند الحد الأدنى. والحكومة هي القدوة بإعلانها أن التوجيه المتعلق بتمكين موظفي القطاع العام مواصلة العمل من المنزل قد تم تمديده إلى حد أبعد. وتَتَّبِع نفسَ النهج أيضاً الشركاتُ الخاصة التي تعمل في القطاعات التي تُمكِّن العمل عن بُعد. وبشكل عام، هناك اتفاق عام بين الجميع في مالطا أنه، حيثما أمكن، ينبغي للموظفين أن يعملوا عن بُعد.

عنوان الجهة التي أصدرت الدليل:

International Labour Organization
Inclusive Labour Markets, Labour Relations and
Working Conditions Branch

Route des Morillons, 4
CH-1211 Geneva 22
Switzerland

E: inwork@ilo.org